

УДК 658.1

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.194.170-176>**Мельничук О.П.**

кандидат економічних наук

Вінницький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

Melnichuk Oksana

Ph.D. in Economics

Vinnitsa Institute of Trade and Economics

of State University of Trade and Economics

<http://orcid.org/0000-0003-2180-932X>

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено джерела сучасних авторів, щодо теоретичних дефініцій в галузі стратегічного управління міжнародною діяльністю. Визначено підходи до розробки стратегій. Окреслено фактори успішного стратегій експорту. Надано порівняльну характеристику стратегій виходу на зовнішні ринки в залежності від різноманітних факторів. Визначено переваги та недоліки кожної стратегії. Розглянуто стратегії з точки зору інструментів, що застосовано. Наголошено на необхідності комплексного багатогранного підходу. Наведено особливості виходу підприємства на зовнішній ринок та можливі труднощі на кожному етапі. Зазначено алгоритм формування комплексного підходу до реалізації та контролю за виконанням стратегій. Окреслено основні принципи успішності виходу на зовнішні ринки. Для успішної реалізації обраних стратегій зазначено методи оцінки та прогнозування параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Надано характеристика якісним і кількісним методам моделювання.

Ключові слова: експортні стратегії, інструменти реалізації стратегій, комплексний підхід, оцінка середовища, методи прогнозування

A COMPLEX APPROACH TO THE FORMATION OF INTERNATIONAL DEVELOPMENT STRATEGIES OF THE ENTERPRISE

The research focuses on modern academic sources related to theoretical definitions in the field of strategic management of international business processes. A special attention is paid to different approaches for strategy development. The key factors impacting the success of export strategies are determined. In particular, strategies for entering foreign markets are researched based on criteria such as a degree of control over distribution, a level of investment, a predisposition to risks, elasticity, speed of entering a market, and market access. A comparative analysis of main strategies is given, taking into account the above-mentioned factors as well as an evaluation of the strong and weak sides of each approach. In addition, the strategies are analyzed from the perspective of instruments that are used for their implementation, highlighting the necessity of choosing a complex and polyhedral approach for achieving success on international markets. The research outlines the main challenges faced by businesses entering external markets, describing in detail potential obstacles at every step of the process. An emphasis is put not only on the development of strategies but also on the support of a reliable system of continuous monitoring and control. An algorithm for forming a complex approach for realization and control of the implementation of the strategies is suggested. Main principles that ensure successful access to foreign markets are outlined. The main principles for successful strategy implementation are defined, including a detailed market analysis, the use of unique product characteristics, consideration of local market specifics, and adaptability to changes. Adherence to these principles will enhance the enterprise's competitiveness. Assessment and forecasting methods of external and internal business environments are discussed for effective execution of the chosen strategies. The study provides an overview of qualitative and quantitative methods, including peer review methods, extrapolation methods, and econometric modeling, that allow companies to better adapt their strategies to the dynamic conditions of the global market.

Keywords: export strategies; strategy implementation tools; comprehensive approach; environmental assessment; forecasting methods.

JEL Classification: L10, M21

Постановка проблеми. Сучасний бізнес функціонує в умовах жорсткої конкуренції, що вимагає від підприємств постійної адаптації та пошуку нових рішень. Одним з ключових інструментів для досягнення успіху є стратегія. Розуміння сутності стратегії є необхідною умовою для будь-якого бізнесу, особливо для тих, хто планує вийти на міжнародні ринки. Адже саме стратегія дозволяє визначити напрямки розвитку компанії, розподілити ресурси та мінімізувати ризики.

Сучасна економіка постійно змінюється, створюючи надзвичайно високий рівень конкуренції для підприємств всіх галузей. Для досягнення успіху та виживання на ринку, суб'єкти господарювання повинні розробляти та впроваджувати ефективні стратегії розвитку.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Над дослідженням процесів реалізації стратегій працювали такі відомі науковці, як: Балабанова Л. В., Бельтюков Е. А., Білошапка В. А., Бутко М. П., Востряков, О. В., Гордієнко П. Г., Гребешкова О. М., Дітковська М. Ю., Загорний Г. В., Задорожна С. М., Карінцева О. І., Мельник Л. Г., Некрасова Л. А., Саєнко М. Г. та інші.

Балабанова Л. В. [2] внесла свій внесок у розвиток стратегічних маркетингових підходів, зосереджених на підвищенні конкурентоспроможності бізнесу. У її роботах наголошується на важливості адаптації стратегій до умов міжнародного ринку.

Бутко М.П. [4] зосереджується на регіональному економічному розвитку та ролі стратегічного планування у сприянні конкурентоспроможності місцевого бізнесу.

У статті Богацької Н. М. [1] розглянуто підхід сучасних компаній до міжнародної економічної діяльності на зовнішніх ринках. Проведено аналіз експорту товарів за період 2005-2018 років, досліджено його динаміку. Визначено етапи формування стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства. Запропонована модель планування стратегії, що представляє собою замкнуту систему, яка проводить аналіз ефективності зовнішньоекономічної діяльності та досягнення гнучкості при виході на динамічні зовнішні ринки.

Автори І. М. Болотіна І. М., Семенець М. В. [3] виділяють особливості формування стратегії просування продукції на зовнішні ринки. Автори пропонують алгоритм побудови такої стратегії, включаючи п'ять ключових елементів. Окрема увага приділяється необхідності комплексного підходу та врахування специфіки бізнесу в кожній окремій країні. Проведено аналіз молочного ринку України та визначено вигідно вигідні ринки для продукції.

Кацемір Я. [9] досліджує теоретичні та методичні засади позиціонування вітчизняних компаній на міжнародних ринках, а також виявлено ключові етапи стратегії позиціонування фірми. У статті доведено, що успішна стратегія позиціонування нового продукту на ринку можлива за умови активного проведення реальних початкових досліджень сприйняття товару цільовою аудиторією.

Попри численні дослідження в цій галузі, питання

залишається актуальним через постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємств, глобалізацію ринків та зростання конкуренції. Щороку з'являються нові фактори, які впливають на ефективність стратегічного управління, включаючи технологічні інновації, зміну споживчих вподобань та економічну нестабільність. Це робить необхідність поглибленого вивчення цієї теми ще більшою, після чого підприємствам необхідно адаптувати свої стратегії для забезпечення стійкості й розвитку в умовах невизначеності.

Метою статті є дослідження теоретичних підходів до стратегічного управління міжнародною діяльністю підприємств. Ставиться завдання визначити ключові фактори успішності експортних стратегій та порівняти різні методи виходу на зовнішні ринки з урахуванням таких аспектів, як контроль над збутом, рівень інвестицій, ризики, гнучкість, швидкість проникнення та доступ до ринку. Також стаття спрямована на розробку алгоритму для реалізації та контролю стратегій, що забезпечує комплексний, багатофакторний підхід, здатний адаптуватися до умов як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства.

Виклад основних результатів дослідження. Вибір конкретної стратегії виходу на міжнародний ринок безпосередньо залежить від масштабів зовнішньоекономічної діяльності компанії. Якщо експорт є незначною частиною бізнесу, то доцільно використовувати більш прості та гнучкі стратегії. Однак, зі зростанням ролі експорту в загальному обсязі продажів, компанія повинна розробити більш детальну та комплексну стратегію міжнародного розвитку.

Існують чотири основні підходи до розробки стратегії:

1. Основний стратегічний підхід полягає у тому, що керівник бере на себе роль головного стратега, особисто впливаючи на оцінку ситуації, вибір альтернативних стратегій і їх деталізацію. Він безпосередньо керує процесом стратегічного планування.

2. Підхід делегування повноважень передбачає стратегічне планування доручається іншим учасникам команди, тоді як керівник передає їм відповідальність за розробку стратегії.

3. Спільний (колабораційний) підхід поєднує елементи перших двох підходів. У процесі розробки стратегії беруть участь прямі підлеглі, що формують узгоджену стратегію, яку підтримують основні учасники процесу. Таким чином досягається спільне бачення та консенсус.

4. Ініціативний підхід характерно коли керівник надає своїм підлеглим повну свободу у розробці стратегії, не втручаючись у деталі процесу. Він мотивує менеджерів брати ініціативу в свої руки, розробляти та захищати свої стратегічні пропозиції. У такому випадку стратегія формується «знизу вгору», а старші менеджери оцінюють і затверджують ці пропозиції. Цей підхід є найбільш ефективним для великих диверсифікованих корпорацій, де керівник не може особисто контролювати стратегію кожного підрозділу.

Вибір стратегії експорту залежить від таких

факторів:

- Розмір компанії та її ресурси.
- Характеристика продукції.
- Особливості цільового ринку.
- Досвід компанії у міжнародній торгівлі.

Серед ключових факторів успішного експорту слід відмітити:

- Глибоке розуміння особливостей зовнішніх ринків.
- Якісна продукція, що відповідає міжнародним

стандартам.

- Налагоджені логістичні ланцюжки.
- Ефективна маркетингова стратегія.
- Гнучкість і адаптивність до змін ринкового середовища.

Вихід на міжнародні ринки – це складний процес, що вимагає від підприємств ретельної підготовки та вибору відповідної стратегії. Існує кілька основних підходів до експорту, кожен з яких має свої переваги та недоліки, які представлені у табл 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика стратегій виходу на зовнішні ринки

Ознака	Непрямий експорт	Прямий експорт	Кооперація (ліцензування, франчайзинг)	Інтеграція (спільні підприємства, дочірні компанії)
Ступінь контролю над збутом	Низький	Високий	Середній-високий (залежить від угоди)	Високий
Рівень інвестицій	Низький	Високий	Середній	Дуже високий
Ризики	Низькі (валютні, політичні)	Високі (всі вищезгадані + ризики входу на новий ринок)	Середні (залежить від партнера)	Високі (всі вищезгадані + ризики управління іноземною компанією)
Гнучкість	Висока	Низька	Середня	Низька
Швидкість проникнення на ринок	Швидка	Повільна	Середня	Повільна
Доступ до ринку	Через посередників	Самостійно	Спільними зусиллями	Власна структура

Джерело: розроблено автором на основі [1,2, 6,10]

У табл 1. представлено види стратегій виходу підприємства на зовнішні ринки через такі форми діяльності, як непрямий експорт, прямий експорт, кооперація та інтеграція. Кожна стратегія аналізується за кількома критеріями: ступінь контролю над збутом, рівень інвестицій, ризики, гнучкість, швидкість проникнення на ринок. Таким чином, таблиця відображає переваги та недоліки кожної стратегії, даючи можливість вибрати

найбільш підходящу модель виходу на міжнародний ринок залежно від їхніх ресурсів, цілей та готовності до ризиків.

З точки зору інструментів, що застосовано, вітчизняні дослідники визначають найбільш розповсюджені стратегії, що застосовують компанії при виході на зарубіжні ринки (табл. 2).

Таблиця 2

Види стратегій виходу підприємства на зарубіжні ринки

Стратегія	Мета	Характерні риси	Ризики
Атака	Домінування на ринку, витіснення конкурентів	Активні маркетингові кампанії, зниження цін, інновації	Високі витрати, агресивна реакція конкурентів
Оборона	Збереження існуючих позицій	Стабільність цін, фокусування на основних продуктах, лояльність клієнтів	Стагнація, втрата конкурентних переваг
Відступ	Зменшення масштабів діяльності	Скорочення виробництва, продаж активів	Погіршення іміджу, втрата клієнтів
Проникнення на ринок	Завоювання нової частки існуючого ринку	Інтенсивна реклама, зниження цін, розширення дистрибуції	Сильна конкуренція, високі інвестиції
Зростання	Збільшення обсягів продажів і прибутку	Диверсифікація, розширення географії, інновації	Переоцінка ринків, втрата фокусу
Диверсифікація	Зменшення залежності від одного ринку або продукту	Впровадження нових продуктів, вихід на нові ринки	Недостатня компетенція, високі витрати

Джерело: розроблено автором на основі [6,8,10]

Вибір стратегії залежить від конкретних цілей компанії та умов ринку. Стратегії атаки та проникнення підходять для компаній, які прагнуть до активного зростання та розширення впливу, в той час як стратегії оборони та відступу корисні в умовах високої конкуренції або ринкових криз. Стратегія зростання ефективна при розширенні ринкових сегментів і стимулюванні попиту, тоді як стратегія диверсифікації дозволяє підприємству зменшити ризики та розширити діяльність у нових напрямках.

Кожна стратегія має свої переваги та ризики, і її ефективність залежить від здатності компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та конкурентному середовищі.

Вибір оптимальної експортної стратегії є важливим рішенням для будь-якої компанії, яка прагне вийти на міжнародні ринки. Кожна з розглянутих стратегій має свої переваги та недоліки, тому вибір повинен здійснюватися з урахуванням конкретних умов бізнесу.

Процес формування стратегії виходу на зовнішні ринки є комплексним і багатограним. Він передбачає проведення глибокого аналізу як внутрішнього потенціалу підприємства, так і зовнішнього середовища. Компанія повинна систематично досліджувати потенційні ринки, визначити свої конкурентні переваги та розробляти ефективні стратегії проникнення [4]. Ключовими напрямками цього процесу є:

1. Ідентифікація перспективних ринків через аналіз потенціалу різних ринків з урахуванням таких факторів, як розмір ринку, рівень конкуренції, економічна стабільність, культурні особливості та ін.
2. Вибір стратегії проникнення із визначенням оптимального способу виходу на ринок (експорт, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств тощо).
3. Розробка детального плану через створення ефективного плану, що враховує особливості цільового ринку та дозволяє позиціонувати продукцію компанії найкращим чином.
4. Організація логістики та дистрибуції завдяки

налагодження ефективних каналів постачання продукції на зовнішні ринки.

Успішний вихід на закордонні ринки вимагає поетапного та тривалого процесу адаптації. Такий підхід можна розглядати як довгострокову стратегію зовнішньоекономічної діяльності, що дозволяє компаніям утримувати конкурентні позиції на міжнародних ринках протягом тривалого часу.

Формування стратегії включає комплекс заходів, спрямованих на пошук нових ринків, налагодження вигідного співробітництва з партнерами в галузі виробництва та збуту, а також розширення існуючих ринків з метою досягнення довгострокових цілей компанії.

При ухваленні рішення про вихід на зарубіжні ринки, компанія повинна:

1. Вибрати ринок;
2. Визначити найбільш ефективний спосіб виходу на нього;
3. Вирішити оптимальний час для виходу;
4. Визначити масштаби проникнення.

Процес розробки стратегії починається з попереднього аналізу ринку. Вивчаються такі аспекти, як місткість ринку, рівень конкуренції, політична та економічна ситуація, рівень державного регулювання (особливості податкової системи, наявність пільг, стимулів чи обмежень), доступність кваліфікованої та недорогої робочої сили, рівень виробничих витрат, якість транспортної інфраструктури, а також соціально-культурні фактори.

Одним із найважливіших і водночас найскладніших рішень є вибір оптимального способу виходу на міжнародний ринок. Цей вибір визначатиме успіх подальшої діяльності на новому ринку.

При виході на нові міжнародні ринки компанії прагнуть знайти такі сегменти, де вони матимуть конкурентну перевагу (табл. 3). Це можуть бути ніші, які ще не повною мірою освоєні місцевими або міжнародними конкурентами. Такий підхід дозволяє уникнути прямої конкуренції з потужними гравцями та швидше завоювати свою частку ринку.

Таблиця 3

Особливості виходу підприємства на зовнішній ринок

Етап	Основні особливості	Можливі труднощі
1. Аналіз внутрішнього середовища	Оцінка ресурсів, компетенцій, фінансової стійкості. Визначення конкурентних переваг.	Неадекватна оцінка власних можливостей, відсутність необхідних ресурсів.
2. Аналіз зовнішнього середовища	Дослідження цільового ринку, конкурентів, законодавства, культурних особливостей.	Великий обсяг інформації, складність прогнозування змін на ринку.
3. Вибір стратегії виходу	Вибір оптимального способу проникнення на ринок (експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства, прямі інвестиції).	Складна оцінка ризиків і вигод різних стратегій.
4. Розробка маркетингового плану	Створення маркетингової стратегії, адаптація продукту до потреб місцевого ринку.	Складність адаптації до культурних особливостей, мовних бар'єрів.
5. Впровадження стратегії	Реалізація маркетингового плану, організація виробництва або постачання продукції.	Проблеми з логістикою, митним оформленням, пошуком партнерів.
6. Моніторинг і контроль	Збір і аналіз маркетингової інформації, корекція стратегії.	Складність збору достовірної інформації, необхідність швидкої реакції на зміни.

Джерело: розроблено автором на основі [1, 3, 6,10]

Слідкувати за трендами та стратегіями успішних міжнародних компаній також є важливою складовою розробки власної стратегії. Аналізуючи їхній досвід, можна виявити перспективні сегменти та розробити ефективніші підходи до ведення бізнесу на зовнішніх ринках.

Сучасна система управління підприємством охоплює не тільки розробку стратегії, але й її ефективне впровадження та постійний контроль за виконанням [10,11]. Цей комплексний підхід включає кілька ключових етапів:

1. Аналіз зовнішнього середовища через поглиблене вивчення ринку країни, конкуренції, особливостей культури та правової бази, в якій діє або планує діяти компанія. етап дозволяє краще розуміти умови ведення бізнесу та підготуватися до можливих викликів.

2. Визначення цільових сегментів з обранням можливо найбільш перспективних ринкових сегментів, які відповідають вимогам підприємства. Це дозволяє ефективно розподіляти ресурси та зосереджувати зусилля на тих напрямках, де компанія може досягти найбільших результатів.

3. Створення плану, що враховує специфіку обраного ринку. Це передбачає як позиціонування бренду, так і визначення методів просування продукту, які максимально відповідають місцевим умовам.

4. Вибір каналів дистрибуції через налагодження оптимальних каналів постачання та збуту продукції. Правильно обрані дистрибуційні канали є джерелом успіху на зовнішньому ринку.

5. Управління ризиками з ідентифікація можливих ризиків, з якими може стикнутися підприємство, та розробка заходів щодо їх мінімізації. Цей процес включає оцінку фінансових, операційних і правових ризиків, а також розробку планів реагування.

Моніторинг та контроль який включає постійне спостереження за виконанням стратегій та внесення коригувань діяльності у випадках змін у ринкових умовах або в результатах. Такий підхід забезпечує гнучкість та адаптацію до непередбачених особливостей.

Основні принципи успішної стратегії виходу на зовнішні ринки:

1. Перш за все, необхідний детальний аналіз ринку, який включає вивчення місцевих потреб, трендів та можливостей для бізнесу.

2. Важливо відзначити унікальні характеристики продукту або послуги, які ця компанія виділяється серед конкурентів і завойовує ринок.

3. Стратегія повинна отримати соціальні, економічні та культурні особливості країни. Локалізація продукту або послуги може значно підвищити шанси на успіх.

4. Здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов є ключовою. Це передбачає готовність до коригування стратегії у відповідь на непередбачені потреби або нові можливості, що відкриваються на ринку.

Таким чином, система управління, яка забезпечує

ретельне планування, ефективне впровадження та постійний контроль, дозволяє підприємству не тільки успішно вийти на зовнішні ринки, але й зберегти свою конкурентоспроможність у динамічних умовах глобальної економіки.

У ході аналізу виконання зобов'язань звертають увагу на всі деталі: від кількості укладених угод до причин порушення термінів поставок. Крім цього, постійні зміни у зовнішньому середовищі створюють для підприємства як нові можливості, так і труднощі. Тому під час формування стратегії важливо дослідити, які загрози та можливості пропонує зовнішнє середовище, а також визначити сильні й слабкі сторони фірми. Аналіз взаємозв'язків між цими чинниками дозволяє більш точно розробити стратегію компанії. Для цього використовуються такі методи аналізу, як, наприклад, SWOT-аналіз, який допомагає оцінити як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства.

У стратегічному аналізі активно застосовуються різні методи прогнозування параметрів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [5,7,10]. Важливими є як якісні (експертні), так і кількісні (статистичні) методи. Якісні методи засновані на думках та припущеннях експертів і спеціалістів. Існує низка підходів, які використовують експертні оцінки, як індивідуальні, так і колективні.

До індивідуальних експертних оцінок належать: метод «інтерв'ю», де експерт спілкується з фахівцем у форматі «запитання – відповідь»; аналітичний метод, що передбачає логічний аналіз ситуації та створення аналітичних записок; метод написання сценарію, який визначає логіку процесу або явища у часі за рівних умов. Сценарій є послідовним описом процесу, розробленим на основі техніко-економічних показників, та служить основою для впровадження досліджуваної стратегії. Його важливо ретельно аналізувати, а в процесі розробки сценаріїв часто використовується «дерево цілей» для аналізу складних систем із кількома структурними рівнями.

Колективні методи експертних оцінок включають: «мозкову атаку», матричний підхід, метод «Дельфі». Ці підходи базуються на принципі, що колективне мислення підвищує точність прогнозів і сприяє генерації більшої кількості ідей. Більшість методів прогнозування використовують історичні дані, представлені у вигляді часових рядів. Ці методи будують тренди на основі минулих даних, щоб прогнозувати майбутнє. Їх перевага – об'єктивність, оскільки вони базуються на числах, а не на думках експертів. Однак, якщо майбутнє суттєво відрізнятиметься від минулого, такі прогнози можуть бути неточними. До кількісних методів прогнозування належать дві основні підгрупи: екстраполяційні методи та методи моделювання. Екстраполяційні методи включають такі прийоми, як метод найменших квадратів, рухомих середніх і експоненційного згладжування. До методів моделювання входять структурне, сіткове і матричне моделювання.

Екстраполяційні методи передбачають

використання методів прогнозування, які фактично базуються на статистично обґрунтованих трендах зміни кількох показників об'єкта. Ці методи є одними з найбільш розширених і найбільш розроблених у галузі економічного прогнозування та знаходять широке застосування серед менеджерів і аналітиків.

Найскладнішими серед кількісних методів прогнозування є методи економетричного моделювання. Ці моделі зазвичай базуються на багатьох рівняннях регресії, що описують кількісні взаємозв'язки між різними секторами економіки. Економетричні моделі часто використовуються для прогнозування цілих економічних систем. Однак через складність і високу вартість такі моделі зазвичай доступні лише великим компаніям, які або розробляють власні економетричні моделі, або звертаються до спеціалізованих консультаційних центрів. Цей метод вважається найбільш точним, але водночас і найдорожчим.

Висновки. Отже, шляхом аналізу наукових джерел, були упорядковані сучасні підходи до формування стратегії виходу на зовнішні ринки та визначено ряд стратегій, які можуть бути застосовані для подальших дослідженнях. Для кожної з цих стратегій було

визначено зміст, необхідні ресурси для їх реалізації, очікувані результати та тип конкуренції, що є характерним для них. Встановлено, що стратегічне управління міжнародною діяльністю потребує комплексного підходу, який включає різноманітні фактори, такі як ступінь контролю над збутом, рівень інвестицій, ризику, гнучкість, швидкість проникнення на ринок та доступ до нього. Було здійснено порівняння різних стратегій виходу на зовнішні ринки, що дозволило виявити їхні сильні та слабкі сторони й окреслити, які самі стратегії можуть бути ефективними за певних умов. Також акцентовано увагу на важливості системи постійного контролю та моніторингу для успішної реалізації стратегій, що забезпечує адаптивність підприємства до мінливих зовнішніх і внутрішніх факторів. Алгоритм комплексного підходу до реалізації й контролю стратегій дозволяє оптимізувати процес управління та підвищити ефективність діяльності компанії на міжнародному ринку. Використання кількісних та якісних інструментів сприяє прогнозу розвитку ринку, що дозволяє підприємствам краще адаптувати свої стратегії до конкретних умов глобального ринку.

Список використаних джерел:

1. Богацька Н.М. (2019). Розроблення стратегії міжнародної економічної діяльності підприємства при виході на зовнішні ринки. Ефективна економіка, № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/44.pdf
2. Балабанова Л.В. (2021). Стратегічні маркетингові рішення у конкурентній діяльності підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій, № 3. С. 18-27.
3. Болотіна І.М., Семенець М.В. (2022). Розвиток стратегії просування товарів на зовнішній ринок. Ефективна економіка, № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/86.pdf.
4. Бутко М.П. (2019). Регіональні стратегії розвитку підприємництва в умовах глобалізації. Економічний часопис, С. 57-66.
5. Власова К.М. (2019). Концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємств на нові зовнішні ринки. Економіка АПК, № 7. С. 83-91.
6. Залога З.М. (2018). Розвиток бізнесу: стратегія, проектування, організація та діяльність фірми (тестові завдання) : навч. посіб. / [З. М. Залога та ін.]; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка, Екон. ф-т, Каф. економіки підприємства. Львів : Растр - 7, 284 с.
7. Іващенко Г.А. (2021). Формування зовнішньоекономічної стратегії підприємства. Ефективна економіка, № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf.
8. Карасьова Н.А. (2020). Міжнародний бізнес: практикум : спец. "Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії", "Міжнародні економічні відносини". Київ : Ліра-К, 74 с.
9. Кацемір Я. (2021). Позиціонування підприємства на зовнішньому ринку. Економіка та суспільство, № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1004/962>.
10. Ковтун О.І. (201). Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів: Новий Світ, 324 с.
11. Хринюк О., Ганіч С. (2022). Торговельна політика підприємств: стратегії виходу на зовнішній ринок. Економіка та суспільство, № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392>

References:

1. Bohatska, N.M. (2019). Rozroblennia stratehii mizhnarodnoi ekonomichnoi diialnosti pidpriemstva pry vykhodi na zovnishni rynky [Development of International Economic Activity Strategy for Enterprises Entering Foreign Markets]. *Efektivna ekonomika - Effective Economy*, 4. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/44.pdf. [in Ukrainian].
2. Balabanova, L.V. (2021). Stratehichni marketynhovi rishennia u konkurentnii diialnosti pidpriemstv [Strategic Marketing Decisions in Competitive Enterprise Activities]. *Marketynh i menedzhment innovatsii -Marketing and Innovation Management*, No. 3, Pp. 18-27. [in Ukrainian].
3. Bolotina, I.M., & Semenets, M.V. (2022). Rozvytok stratehii prosuvannia tovariv na zovnishnii rynek [Development of Product Promotion Strategy for Foreign Markets]. *Efektivna ekonomika - Effective Economy*, No. 1.

Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/86.pdf. [in Ukrainian].

4. Butko, M. P. (2019). Rehionalni stratehii rozvytku pidpryemnytstva v umovakh hlobalizatsii [Regional Strategies for Entrepreneurship Development in Globalization Conditions]. *Ekonomichniy chasopys - Economic Journal*, Pp. 57-66. [in Ukrainian].
5. Vlasova, K. M. (2019). Kontseptualni zasady formuvannia stratehii podolannia barieriv vkhodu pidpryemstv na novi zovnishni rynky [Conceptual Framework for Forming a Strategy to Overcome Entry Barriers into New Foreign Markets]. *Ekonomika APK - Agricultural Economics*, No. 7, Pp. 83-91. [in Ukrainian].
6. Zaloga, Z.M. (2018). Rozvytok biznesu: stratehiia, proektuvannia, orhanizatsiia ta diialnist firmy (testovi zavdannia): [navch. posib.] [Business Development: Strategy, Design, Organization, and Firm Activity (Test Assignments)] [Z. M. Zaloga et al.]; Lviv. nats. un-t im. Ivana Franka, Ekon. f-t, Kaf. ekonomiky pidpryemstva. Lviv : Rastr, 58 p. [in Ukrainian].
7. Ivashchenko, H.A. (2021). Formuvannia zovnishnoekonomichnoi stratehii pidpryemstva [Formation of Enterprise's Foreign Efektyvna ekonomika]. *Economic Strategy - Effective Economy*, No.5. Retrieved from: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/103.pdf. [in Ukrainian].
8. Karasiova, N.A. (2020). Mizhnarodnyi biznes: praktykum : spets. "Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii", "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny" [International Business: Practical Guide, Specializations in "International Relations, Public Communications, and Regional Studies,"] "International Economic Relations. Kyiv : Lira-K, 7 p. [in Ukrainian].
9. Katsemir, Ya. (2021). Pozytsionuvannia pidpryemstva na zovnishnomu rynku. [Positioning the Enterprise in Foreign Markets]. *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, No.34. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1004/962>. [in Ukrainian].
10. Kovtun, O.I. (2016). Stratehiia pidpryemstva: navch. posib [Enterprise Strategy: Textbook.], Lviv: New World, 32 p. [in Ukrainian].
11. Khryniuk, O., & Hanich, S. (2022). Torhovelna polityka pidpryemstv: stratehii vykhodu na zovnishnii rynek.[Trade Policy of Enterprises: Strategies for Entering Foreign Markets] *Ekonomika ta suspilstvo - Economy and Society*, No. 40. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1447/1392>. [in Ukrainian].