

УДК 338.2

О. Я. Онушканич,
аспірант кафедри менеджменту організацій,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-7349-7981>

І. Б. Юр,
аспірант кафедри менеджменту персоналу та адміністрування,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-9064-9585>

В. В. Зеленевиц,
аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6274-9993>

DOI: 10.32702/2306-6792.2024.8.98

ТУРБУЛЕНТНІСТЬ ПРИ ВИХОДІ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ: ВИКЛИКИ В КОНТЕКСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

О. Onushkanych,
Postgraduate student of the Department of Organization Management,
Lviv Polytechnic National University

I. Yur,
Postgraduate student of the Department of Personnel Management
and Administration, Lviv Polytechnic National University

V. Zelenevych,
Postgraduate student of the Department of Management
and International Entrepreneurship Lviv Polytechnic National University

TURBULENCE WHEN ENTERING INTERNATIONAL MARKETS: CHALLENGES IN THE CONTEXT OF RESOURCES

Метою дослідження є характеристика особливостей турбулентності при виході на нові міжнародні ринки. Доведено, що дослідження питання ресурсного забезпечення має основне значення для успіху підприємств, що виходять на нові міжнародні ринки. Визначено, що розуміючи нюанси доступності, використання та управління ресурсами на новому міжнародному ринку, підприємства отримують більше можливостей для впровадження інновацій у свої продуктові пропозиції, операційні процеси та бізнес-моделі. Доведено, що вихід на міжнародні ринки часто передбачає подолання різних форм турбулентності, які можуть мати серйозні наслідки та вплив на діяльність підприємства. Відтак, турбулентність може бути викликана економічними коливаннями, політичною нестабільністю, культурними відмінностями, технологічними змінами та динамікою конкуренції. Встановлено, що турбулентність, яка виникає при виході на міжнародні ринки, включає економічні, політичні, культурні, технологічні та конкурентні проблеми. Наслідки цієї турбулентності можуть суттєво вплинути на стратегію, операції та фінансові показники підприємства. Доведено, що успішне подолання турбулентності потребує стратегічного підходу до розподілу ресурсів, у якому пріоритет віддається гнучкості та оперативності. Встановлено, що дослідження питання ресурсного забезпечення при виході підприємства на нові міжнародні ринки має вирішальне значення з кількох причин, що стосуються стратегічних, операційних та фінансових аспектів розширення бізнесу. Виокремлено характерні ознаки ринкової турбулентності. Охарактеризовано особливості ресурсного забезпечення в контексті виходу на нові міжнародні ринки. Встановлено, що так звана подвійна природа турбулентності — її здатність як створювати, так і руйнувати вартість — потребує обережного та тонкого підходу до виходу на міжнародний ринок. Підприємства повинні вміти не тільки виявляти та пом'якшувати ризики, але також розпізнавати та отримувати вигоду з можливостей, які надає турбулентність.

The purpose of the study is to characterize the characteristics of turbulence when entering new international markets. It has been proven that studying the issue of resource provision is of fundamental importance for the success of enterprises entering new international markets. It is determined that by understanding the nuances of the availability, use and management of resources in the new international market, enterprises are better able to introduce innovations into their product offerings, operational processes and business models. It has been proven that entering international markets often involves overcoming various forms of turbulence, which can have serious consequences and influence on the activities of the enterprise. Therefore, turbulence can be caused by economic fluctuations, political instability, cultural differences, technological changes and competitive dynamics. It has been established that the turbulence that arises when entering international markets includes economic, political, cultural, technological and competitive problems. The consequences of this turbulence can have a significant impact on the strategy, operations and financial performance of the enterprise. It has been proven that successfully navigating turbulence requires a strategic approach to resource allocation that prioritizes flexibility and agility. It has been established that studying the issue of resource provision when an enterprise enters new international markets is crucial for several reasons relating to the strategic, operational and financial aspects of business expansion. The characteristic features of market turbulence are highlighted. The features of resource provision in the context of entering new international markets are characterized. It has been established that the so-called dual nature of turbulence — its ability to both create and destroy value — requires a careful and nuanced approach to entering the international market. Businesses must be able to not only identify and mitigate risks, but also recognize and capitalize on the opportunities that turbulence presents.

Ключові слова: турбулентність, міжнародні ринки, ресурсне забезпечення, глобалізація, виклики сучасності, вихід на нові ринки.

Key words: turbulence, international markets, resource provision, globalization, modern challenges, entering new markets.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Дослідження питання ресурсного забезпечення при виході підприємства на нові міжнародні ринки має вирішальне значення з кількох причин, що стосуються стратегічних, операційних та фінансових аспектів розширення бізнесу. Слід зауважити, що ресурсне забезпечення є основою налагодження діяльності бізнесу на ринку. Відтак, ресурси, чи то фінансові, людські чи матеріальні, дозволяють компанії ефективно організовувати, здійснювати та керувати своєю діяльністю на незнайомій території. Без чіткого розуміння необхідних ресурсів підприємство ризикує неправильно розподілити їх, що призведе до зниження ефективності та потенційної нездатності задовольнити потреби ринку. Таким чином, це може з самого початку підірвати позиції підприємства на новому ринку, наголошуючи на важливості детального вивчення того, які ресурси необхідні, як їх можна отримати і як найкраще їх використовувати.

Зауважимо при цьому, що ресурсне забезпечення уможливорює підприємствам орієнтуватися у складностях міжнародного середовища. На різних ринках діють різні правила, куль-

турні норми та ділова практика, які можуть впливати на розподіл та управління ресурсами. Наприклад, трудове законодавство може диктувати тип робочої сили, доступної або необхідної на конкретному ринку, тоді як екологічні норми можуть впливати на пошук та використання матеріалів. Всебічне дослідження цих аспектів гарантує, що підприємство не лише дотримується місцевих правил, а й застосовує методи, які є ефективними з культурної та операційної точки зору, підвищуючи його конкурентоспроможність та стійкість.

Зазначимо, що вихід на міжнародний ринок часто вимагає значних інвестицій, а неправильна оцінка необхідних ресурсів може призвести до перевитрати коштів, проблем з грошовими потоками і, зрештою, до фінансових труднощів. Ретельно досліджуючи потреби у ресурсах, підприємства можуть розробляти більш точні бюджети, ставити реалістичні фінансові цілі та реалізовувати ефективні стратегії управління ризиками. Така фінансова обачність необхідна задля забезпечення довіри інвесторів та забезпечення довгострокової життєздатності міжнародного підприємства. Слід зауважити, що розуміння власних

Таблиця 1. Характерні ознаки ринкової турбулентності

Ознака	Характеристика
Економічні коливання	Передбачає нестабільність валютних курсів, інфляцію, відсоткові ставки та загальне економічне зростання. Економічні коливання можуть спричинити різкі зміни в попиті та пропозиції, а також у вартості ресурсів, необхідних для ведення бізнесу
Політична невизначеність	Зміни урядових регуляцій, політичні кризи або міжнародні конфлікти можуть вплинути на ринкове середовище. Політична невизначеність може спричинити ризики для ланцюгів поставок, доступу до ринків або навіть для загальної діяльності підприємств у певних географічних регіонах
Технологічні інновації	Швидкий розвиток нових технологій може радикально змінити ринкові умови, роблячи існуючі продукти або послуги застарілими. Технологічні зміни можуть також відкривати нові ринки та створювати непередбачувані можливості для зростання
Зміни у споживацьких перевагах	Споживачі можуть раптово змінювати свої переваги через культурні тренди, соціальні медіа або зміни в демографії. Це може призвести до швидкої зміни напрямків попиту, змушуючи підприємства швидко адаптуватися, щоб задовольнити нові потреби споживачів

Джерело: сформовано авторами.

обсягів ресурсного забезпечення забезпечує стратегічну узгодженість та конкурентну перевагу. У сьогоднішній вкрай глобалізованій економіці підприємства мають не лише виходити на нові ринки, а й ефективно конкурувати з місцевими та міжнародними гравцями. Добре продумана стратегія ресурсного забезпечення гарантує, що підприємство зможе використати свої сильні сторони, такі як передові технології, чудова продукція чи кваліфікований персонал, таким чином, щоб це відповідало потребам ринку та динаміці конкуренції. Такий стратегічний підхід може допомогти підприємству диференціюватися, ефективніше відповідати очікуванням клієнтів та захопити значну частку ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Ключові елементи й аспекти проблем ресурсного забезпечення розкривалися в роботах таких вчених, як Т. Арделян, Р. Баранов, В. Берізько, К. Биков, К. Бисага, О. Біленко, А. Білецький, О. Білько, С. Браверман, С. Буяджи, А. Вавриш, В. Веклич, М. Височанський, І. Войтович, А. Волошенко, О. Гейц, О. Герасимов, Н. Голота, О. Силкін та інші. Віддаючи належне науковому внеску провідних вчених, слід зазначити, що низка теорій і концепцій в контексті особливостей виходу на нові міжнародні ринки, досі залишаються не розкритими повною мірою, що й зумовило вибір даної тематики, її сучасну актуальність.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є характеристика особливостей турбулентності при виході на нові міжнародні ринки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Турбулентність при виході на нові міжнародні ринки означає непередбачувані та найчастіше швидкі зміни, які можуть статися у зовнішньому діловому середовищі. Відтак, це охоплює широкий спектр факторів, включаючи економічну нестабільність, політичну нестабільність, культурні зрушення, зміни регулювання, інтенсивність конкуренції та технологічні досягнення. Отже, елементи можуть взаємодіяти складним чином, суттєво впливаючи на ринкову ситуацію та створюючи як проблеми, так і можливості для підприємств, які прагнуть вийти на міжнародний рівень [1-2]. Позитивна сторона ринкової турбулентності полягає у можливостях, які вона відкриває для зростання, інновацій та конкурентних переваг. Турбулентність часто призводить до появи прогалин на ринку, якими можуть скористатися гнучкі та інноваційні компанії. Наприклад, економічні коливання можуть відкрити можливості конкурентоспроможних компаній, а технологічні зміни можуть стати платформою для нових інновацій. Крім того, підприємства, які успішно справляються зі складнощами турбулентного ринку, можуть зарекомендувати себе як лідери ринку, створюючи впізнаваність бренду та лояльність, які можуть бути серйозним

бар'єром для майбутніх учасників. З іншого боку, турбулентність призводить до високого ступеня невизначеності та ризику [3—4]. Економічна нестабільність може вплинути на купівельну спроможність та попит споживачів, а політичні потрясіння можуть призвести до раптових та несприятливих змін у торговельній політиці чи нормативно-правовій базі. Культурні невідповідності можуть призвести до невдалих маркетингових стратегій або запуску нових продуктів. Більше того, швидкі технологічні зміни можуть зробити пропозиції компанії застарілими. Така непередбачуваність ускладнює стратегічне планування, часто вимагаючи значних коригувань бізнес-моделей, стратегій та операцій (табл. 1).

Слід зазначити, що так звана подвійна природа турбулентності — її здатність як створювати, так і руйнувати вартість — потребує обережного та тонкого підходу до виходу на міжнародний ринок. Підприємства повинні вміти не тільки виявляти та пом'якшувати ризики, але також розпізнавати та отримувати вигоду з можливостей, які надає турбулентність. Це передбачає ретельне дослідження ринку, гнучке планування та розробку адаптивних стратегій, які зможуть протистояти динаміці турбулентного середовища та використати його [5—6]. Вплив ринкової турбулентності на процес ресурсного забезпечення вкрай складний. Непередбачуваність та швидкі зміни, характерні для турбулентних ринків, можуть суттєво вплинути на доступність, вартість та потреби у цих ресурсах, тим самим впливаючи на здатність підприємства конкурувати та ефективно працювати (табл. 2).

Отже, підприємства мають розробляти гнучкі стратегії ресурсного забезпечення, які можуть адаптуватися до мінливих вимог турбулентного міжнародного ринку. Це може включати диверсифікацію джерел постачання для зниження ризику збоїв у ланцюжках постачання, інвестування в хеджування валют для захисту від волатильності обмінного курсу або розвиток культури безперервного навчання та інновацій серед робочої сили [7—10]. Підсумовуючи, слід зазначити, що, хоча турбулентність на міжнародних ринках створює серйозні проблеми, вона також відкриває можливості для зростання та отримання конкурентних переваг. Вплив нестабільності на забезпечення ресурсами вимагає гнучкого стратегічного підходу до управління ресурсами, приділяючи особливу увагу гнучкості, інноваціям та стійкості. Ефективно долаючи

Таблиця 2. Особливості ресурсного забезпечення в контексті виходу на нові міжнародні ринки

Ресурсне забезпечення	Сутність
Локалізація ресурсів	Для ефективної роботи на міжнародних ринках підприємствам необхідно адаптувати свої ресурси до локальних умов. Це може включати локалізацію продукції для відповідності місцевим стандартам і культурним особливостям, а також налагодження локальних ланцюгів поставок для зниження витрат і підвищення ефективності операцій
Адаптивність системи постачання	У контексті міжнародних ринків, де виникає багато непередбачуваних викликів, таких як митні зміни або політична нестабільність, гнучкість ланцюга поставок є вирішальною. Підприємства повинні розробляти такі ланцюги поставок, які можуть швидко адаптуватися до змін, забезпечуючи при цьому стабільність і неперервність бізнес-операцій
Доступність та вартість ресурсів	При виході на нові міжнародні ринки компанії стикаються з варіативністю вартості і доступності ключових ресурсів. Ціни на сировину, енергію, робочу силу та інші важливі вхідні матеріали можуть суттєво відрізнятись, вимагаючи від підприємств ретельного планування та бюджетування для забезпечення конкурентоспроможності
Управління та розвиток людських ресурсів	Розширення на міжнародні ринки вимагає не тільки найму нових співробітників, але й розвитку існуючих кадрів для ефективної роботи в мультикультурному середовищі.

Джерело: сформовано авторами.

складності неспокійних ринків, підприємства можуть забезпечити собі міцні позиції на нових міжнародних аренах, використовуючи динаміку змін на свою користь.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, зазначимо, що вихід на міжнародні ринки часто передбачає подолання різних форм турбулентності, які можуть мати серйозні наслідки та вплив на діяльність підприємства. Відтак, турбулентність може бути викликана економічними коливаннями, політичною нестабільністю, культурними відмінностями, технологічними змінами та динамікою конкуренції. Розуміння цих наслідків має вирішальне значення для розробки стратегії та забезпечення довгострокового успіху на глобальній арені. Економічні коливання на міжнародних ринках можуть спричинити значну турбулентність для підприємств. Така економічна нестабільність може вплинути на стратегію ціноутворення, структуру витрат і попит на продукти чи послуги. Для бізнесу це означає, що фінансове планування стає складнішим і загрожує ризиками. Підприємствам, можливо, доведеться скоригувати свою діяльність, наприклад закупити матеріали на місцевому рівні або переглянути свої моделі ціноутворення, щоб зберегти прибутковість.

Без ретельного планування та адаптації економічні потрясіння можуть серйозно вплинути на доходи та становище підприємства на ринку. Політична нестабільність є ще одним джерелом турбулентності з далекосяжними наслідками. Зміни в уряді, нормативно-правовій базі та торговельній політиці можуть радикально змінити бізнес-середовище відразу. Наприклад, нові тарифи або торгові бар'єри можуть збільшити витрати або обмежити доступ до певних ринків. Політичні ризики можуть призвести до збоїв у роботі, таких як затримки в ланцюжках поставок або труднощі з переказом коштів через кордони. Тому підприємства, що виходять на міжнародні ринки, повинні мати надійні стратегії управління ризиками, включаючи плани дій у надзвичайних ситуаціях та диверсифікацію ринків та ланцюжків постачання, щоб пом'якшити ці наслідки.

Література:

1. Lobanova, L. Challenges of the European Union social market economy in the human resource management paradigm. *Business: Theory and Practice*, vol. 15 (1), 2014, pp. 71—83.
2. Benigno, G. Financial crises and macroprudential. *Journal of International Economics*, vol. 89 (2), 2013, pp. 453—470.
3. Marer, P. The global economic crises: impact on Eastern Europe. *Acta Economica*, vol. 60 (1), 2010, pp. 3—33.
4. Rushchyshyn, N., Nikonenko, U., & Kostak, Z. Formation of financial security of the enterprise based on strategic planning. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3 (4), 2017, pp. 231—237.
5. Rushchyshyn, N., Medynska, T., Nikonenko, U., Kostak, Z., & Ivanova, R. Regulatory and legal component in ensuring state's financial security. *Business: Theory and Practice*, vol. 22 (2), 2021, pp. 232—240.
6. Ajay, K.L., Devasia, D., Kumar, S. The social perspective of tourism in review of sustainability and carrying capacity: A synthesis of observations and convictions. *Atna — Journal of Tourism Studies*, vol. 10, 2015, pp. 45—58.
7. Savaneviciene, A., & Vilciauskaite, B. Practical application of exclusive and inclusive talent management strategy in companies. *Business, Management and Economics Engineering*, vol. 15 (2), 2017, pp. 242—260.
8. Chlivickas, E., Papsiene, P., & Papsys, A. Human resources: strategic management aspects. *Business, Management and Economics Engineering*, vol. 8 (1), 2010, pp. 51—65.
9. Chlivickas, E. Development of the potential of human resources in private and public sectors. *Business: Theory and Practice*, vol. 7 (2), 2006, pp. 98—107.
10. Nikonenko, U., Hanushchyn, S., Boikivska, G., Andriichuk, Y., & Kokhan, V. Influence of world commodity prices on the dynamics of income of exporting countries of natural resources under globalization. *Business: Theory and Practice*, vol. 21 (1), 2020, pp. 440—451.

References:

1. Lobanova, L. (2014), "Challenges of the European Union social market economy in the human resource management paradigm", *Business: Theory and Practice*, Vol. 15 (1), pp. 71—83.
2. Benigno, G. (2013), "Financial crises and macroprudential", *Journal of International Economics*, Vol. 89 (2), pp. 453—470.
3. Marer, P. (2010), "The global economic crises: impact on Eastern Europe", *Acta Economica*, Vol. 60 (1), pp. 3—33.
4. Rushchyshyn, N., Nikonenko, U., and Kostak, Z. (2017), "Formation of financial security of the enterprise based on strategic planning", *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 3 (4), pp. 231—237.
5. Rushchyshyn, N., Medynska, T., Nikonenko, U., Kostak, Z., and Ivanova, R. (2021), "Regulatory and legal component in ensuring state's financial security", *Business: Theory and Practice*, Vol. 22 (2), pp. 232—240.
6. Ajay, K.L., Devasia, D., and Kumar, S. (2015), "The social perspective of tourism in review of sustainability and carrying capacity: A synthesis of observations and convictions", *Atna — Journal of Tourism Studies*, Vol. 10: pp. 45—58.
7. Savaneviciene, A., and Vilciauskaite, B. (2017), "Practical application of exclusive and inclusive talent management strategy in companies", *Business, Management and Economics Engineering*, Vol. 15 (2), pp. 242—260.
8. Chlivickas, E., Papsiene, P., and Papsys, A. (2010), "Human resources: strategic management aspects", *Business, Management and Economics Engineering*, Vol. 8 (1), pp. 51—65.
9. Chlivickas, E. (2006), "Development of the potential of human resources in private and public sectors", *Business: Theory and Practice*, Vol. 7 (2), pp. 98—107.
10. Nikonenko, U., Hanushchyn, S., Boikivska, G., Andriichuk, Y., and Kokhan, V. (2020), "Influence of world commodity prices on the dynamics of income of exporting countries of natural resources under globalization", *Business: Theory and Practice*, Vol. 21 (1), pp. 440—451.

Стаття надійшла до редакції 09.04.2024 р.