



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.2.133>

УДК 339.54

О. Є. Джур,

к. т. н., доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3307-9985>

С. В. Жура,

магістрант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4786-2781>

І. В. Павлів,

магістрант, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6598-2687>

СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ УКРАЇНСЬКОГО БІЗНЕСУ НА НОВІ ЗОВНІШНІ РИНКИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НАПРУГИ

O. Dzhur,

*PhD in Engineering, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Marketing and International Management,*

Oles Honchar Dnipro National University

S. Zhura,

Master's student, Oles Honchar Dnipro National University

I. Pavliv,

Master's student, Oles Honchar Dnipro National University

STRATEGIES FOR ENTERING UKRAINIAN BUSINESS INTO NEW FOREIGN MARKETS IN A CONTEXT OF GEOPOLITICAL TENSION

У статті досліджені різноманітні стратегії виходу бізнесу на зовнішні ринки в умовах геополітичної напруги та військового стану в Україні. Виділені та проаналізовані зовнішні та внутрішні причини активного пошуку українськими підприємствами нових зовнішніх ринків для своєї продукції. Після початку повномасштабної війни структура українського експорту зазнала суттєвих змін. Проаналізовані трансформаційні процеси в інвестиційній і експортній діяльності українських підприємств в контексті руйнування налагоджених логістичних ланцюгів і змін попиту на внутрішньому ринку. Показано, що вихід бізнесу на нові зовнішні ринки перестав бути просто елементом довгострокової стратегії і став інструмент виживання компаній. Проаналізований досвід таких компаній, як Nova Post, Andre Tan, МХП, Ajax Systems, Interpipe та показана адаптація через диверсифікацію ринків збуту, перенесення виробництва та розвиток онлайн-торгівлі. Представлено авторське визначення поняття стратегії виходу бізнесу на зовнішні ринки в умовах геополітичної напруги.

The article examines various strategies for business entry into foreign markets in conditions of geopolitical tension and martial law in Ukraine. The purpose of the article is to analyze and systematize effective strategies for Ukrainian companies to enter new foreign markets in conditions of geopolitical tension, taking into account successful Ukrainian cases, and to identify their significant drivers. To achieve this goal, the following are planned: 1) to summarize the dynamics and structure of exports by key sectors; 2) to identify the main types of exit strategies (logistics diversification, asset-seeking relocation, digital and BCP strategies, reorientation to high-margin products); 3) to evaluate the results of the implementation of these strategies based on quantitative indicators and qualitative descriptions of cases; 4) to formulate recommendations for the selection and combination of strategies for Ukrainian companies in different industries. To achieve the goal of the article, general scientific methods

(analysis and synthesis, induction and deduction, systematization and classification), special economic methods (case study method, comparative analysis, sectoral analysis), statistical and graphical methods (dynamic series, graphical method, tabular method), strategic management methods (BCP planning, strategic choice modeling, value added chain analysis) were used.

External and internal reasons for the active search of new foreign markets for their products by Ukrainian enterprises were identified and analyzed. After the start of the full-scale war, the structure of Ukrainian exports underwent significant changes. Transformational processes in the investment and export activities of Ukrainian enterprises were analyzed in the context of the destruction of established logistics chains and changes in demand in the domestic market. It is shown that the entry of businesses into new foreign markets ceased to be simply an element of a long-term strategy and became a tool for the survival of companies. The experience of such companies as Nova Post, Andre Tan, MHP, Ajax Systems, Interpipe is analyzed and adaptation through diversification of sales markets, relocation of production and development of online trading is shown. The author's definition of the concept of a business strategy for entering foreign markets in conditions of geopolitical tension is presented.

Ключові слова: *стратегія, нові ринки, український бізнес, геополітична напруга, ефективність, розвиток.*

Keywords: *strategy, new markets, Ukrainian business, geopolitical tension, efficiency, development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Зростання сучасної геополітичної напруги, що сформувалося внаслідок змін архітектури світової економіки, обумовленою конкуренцією за владу, ресурси, ідеологічний та геополітичний вплив потребує від сучасних українських підприємств розробки стратегій, що забезпечать їм можливість подальшого виживання та

розвитку. Тому розробка і застосування різноманітних стратегій виходу українських підприємств на нові ринки є актуальною. Успішна підприємницька діяльність характеризується економічними і фінансовими показниками, стратегічними та інноваційними факторами, соціальними та етичними аспектами, лідерськими якостями керівників бізнесу. Сукупність перелічених факторів визначає особливості розвитку сучасних компаній та реалізується за допомогою обраної стратегії. Ця стратегія впливає на спроможність підприємства розширювати пропозицію товарів або послуг та виходити на нові ринки.

Українські підприємства мають підвищену потребу у виході на зовнішні ринки внаслідок зруйнованих ланцюгів постачання сировини та напівфабрикатів, готової продукції, втрати купівельної спроможності внутрішнього споживача. Статус України у якості кандидата до вступу в ЄС та плани повоєнної відбудови потребують інтеграції українського бізнесу у глобальні ланцюги економіки розвинутих країн, що вже будують «Індустрію 5.0», акцентуючи увагу не тільки на впровадженні високих технологій в усі сфери матеріального та нематеріального виробництва, підвищенні ефективності, але й спрямовуючи всі ці процеси на сталий розвиток та стійкість, благополуччя громадян. Українським компаніям важливо враховувати специфіку ринку - це дозволяє адаптувати продукцію та маркетингові стратегії до потреб споживачів. Тому менеджменту підприємства важливо оцінити не тільки характеристики нового ринку, але й застосувати інноваційний інструментарій виходу на нові ринки враховуючі регуляторні бар'єри ЄС, ризики воєнного стану в Україні, особливості роботи на інших глобальних ринках.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблематику виходу підприємств на нові зовнішні ринки досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, а саме: Бойко В., Гудзь О., Ігнатюк А., Мозговий О., Коваленко О., Ковбатюк Г., Ковбатюк М., Ковалик О.А., Кудирко Л. П., Корнилюк Р., Котлер Ф., Ліпчинський Я., Макліві Д., Рікардо Д., Хіл Ч.,

Рогач О., Станіславик О., Лук'яненко Д., Мамонтенко Н., Олексієнко Р.Ю., Обозний В.В., Проценко Д., Сміт А., Філіпенко А., Харчук Т., Шардакова А.Д., Шкляр В., Шпак К. Питання стратегічного управління і відповідні рішення розробили Ансофф І., Аакер Д., Довгань Л., Кліланд Д., Тіс Д., Отенко В., Стрікланд А., Томпсон А., та інші.

Станіславик О., Мамонтенко Н., Коваленко О. в своїй праці, присвяченій стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки в умовах глобальної конкуренції наголошують на необхідності перегляду традиційних моделей експансії з урахуванням тенденцій щодо цифровізації всіх секторів економіки, в тому числі експортної діяльності і доводять, що цифрова експансія виступає самостійною стратегією для масштабування бізнесу, аналізують ключові бар'єри для українських підприємств в мовах воєнного стану і глобальної конкуренції [1]. Олексієнко Р.Ю., Проценко Д.Є., Шпак К.О. дослідили різноманітні стратегії виходу компаній на міжнародні ринки для забезпечення розвитку та конкурентоспроможності та розглянули їх у розрізі перспектив аналізу й управління ризиками [2]. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Ковбатюк Г.О. систематизували види стратегій виходу на міжнародні ринки за рівнями управління для координації та встановлення взаємозв'язку між ними при реалізації поставлених цілей підприємства [3]. Також серед досліджень українських науковців, таких як Кудирко Л. П. та Обозного В. В. можна побачити дослідження чинників та тенденцій зовнішньої релокації бізнесу у зв'язку із активними військовими подіями в Україні. Мельник Т.Ю в своїх працях дослідила воєнні ризики і проаналізувала кейси деяких українських підприємств. Ковалик О.А. та Шардакова А.Д. дослідили бар'єри, з якими стикаються виробничі підприємства, коли здійснюють адаптацію до вимог ЄС. Корнилюк Р. приділив увагу аналізу секторально-регіонального аспекту переміщеного бізнесу та впливу фінансових ризиків.

Вагомий внесок в дослідження стратегій виходу організацій, і українського бізнесу зокрема на зовнішні ринки здійснюють такі організації

як UNDP (Програма розвитку ООН) та OECD (Організація економічного співробітництва та розвитку), які оцінюють стійкість та діяльність малого та середнього бізнесу (МСБ), вплив грантової допомоги на успішність виходу на зовнішні ринки. Діловий журнал Forbes Ukraine та консалтингова фірма та McKinsey проводять аналіз сценаріїв геополітичних ризиків та корпоративних стратегій успішних компаній-лідерів. Водночас у більшості наукових праць бракує комплексних досліджень, які враховують реалії воєнного часу: руйнування інфраструктури, релокацію виробництва, екстрену зміну логістики, прискорений перехід на цифрові формати роботи.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті - проаналізувати та систематизувати ефективні стратегії виходу українських компаній на нові зовнішні ринки в умовах геополітичної напруги з урахуванням успішних українських кейсів та виділити їх вагомні драйвери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегія визначає напрямок розвитку підприємства, його план дій та цілі на тривалий період. Однак вона не є незмінною - зі зростанням компанії та змінами у зовнішньому середовищі стратегія потребує коригування. За умов воєнного стану, інфляції, демографічних змін та фінансових втрат українські компанії не можуть дотримуватися застарілих стратегій. Без освоєння нових ринків збуту в інших країнах існує високий ризик зниження попиту на продукцію. Тому виникає потреба дослідити стратегії, які не лише підвищують гнучкість підприємства, а й відкривають можливості для розвитку. Вибір стратегії виходу на нові ринки залежить зовнішніх чинників ринку (геополітичні ризики та безпека, місткість та потенціал ринку, правове поле, культурні традиції), внутрішніх ресурсів компанії (фінансові можливості, унікальність продукту, досвід менеджменту), рівень контролю та ризику, швидкість виходу.

Основні стратегії виходу на зовнішні ринки включають: прямі іноземні інвестиції, експорт (найпоширеніша стратегія) (рис. 1), франчайзинг, ліцензування та створення спільного підприємства [1, 2, 3].

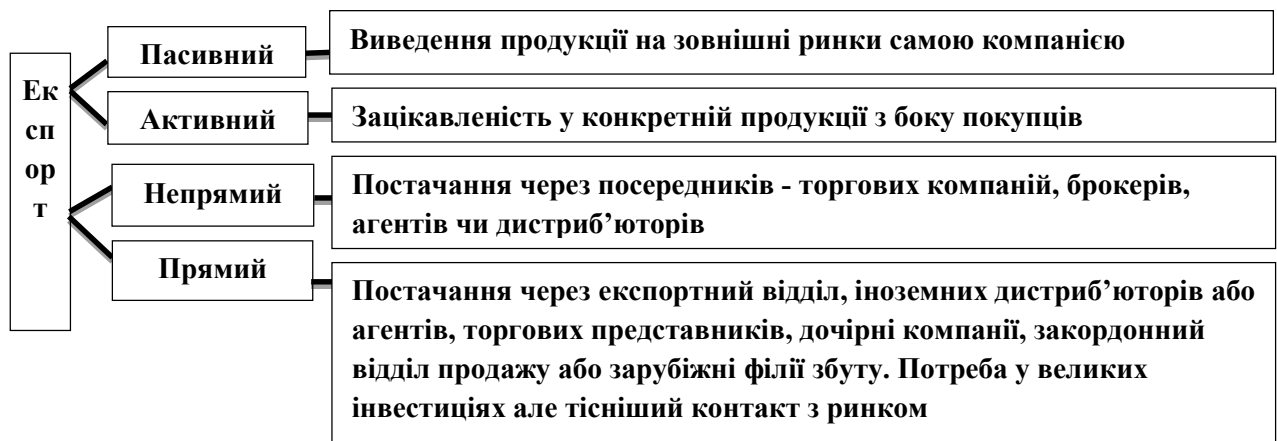


Рис. 1. Види експорту

Наступною із зазначених стратегій є ліцензування, яка полягає в тому, що компанія надає ліцензіату право на продаж та вироблення його продукції з використанням його технологій, торгової марки чи ноу-хау. Переваги даних угод: мінімальні ризики та простота виходу на ринок. Недоліками ліцензійних угод є розподіл прибутку між ліцензіатом та ліцензіаром, поява конкуренції, неповний контроль за поширенням [1, 2, 3].

Франчайзинг характеризується спільними рисами з ліцензуванням, але включає в себе тіснішу співпрацю між франчайзі та франчайзером – адже франчайзі також працює відповідно до стандартів, встановлених франчайзером. Зазвичай стратегію франчайзингу використовують в сфері послуг, роздрібній торгівлі або харчовій промисловості [1, 2, 3].

Створення спільного підприємства представляє об'єднання підприємств з різних країн для ведення спільного бізнесу. Дана стратегія надає можливість отримання більшої інформації стосовно місцевого ринку, забезпечує доступ до каналів дистрибуції, подолання законодавчих бар'єрів, економію на масштабі.

Стратегія прямих іноземних інвестицій передбачає залучення довгострокового капіталу із за кордону, вважається складнішою у порівнянні з іншими, однак вона є найбільш прибутковою. Стратегію прямих іноземних інвестицій можна охарактеризувати як створення компанією власного виробництва або дочірнього підприємства чи філії в іншій країні [1, 2, 3].

Окремої уваги потребують питання організації логістики українського бізнесу у зв'язку із порушенням налагоджених шляхів доставки сировини, матеріалів, готової продукції між всіма учасниками ринкових відносин а також зростання цін на енергоносії. Додатковим обтяжуючим фактором також є те, що перевезення морським транспортом – це 70% експорту з України, а ставки на нього зазнали великого зростання через бойові дії, які призвели до негативних наслідків (наприклад, корабельні аварії вантажних суден з Японії, Туреччини та Естонії). Існує також проблема недоступності моря в країні, через зупинку роботи морських портів у Маріуполі та Одесі, неможливості здійснення перевезень через Керченську протоку [4]. При цьому зростає кількість перевізників які припиняють свою роботу. Також, зупинилися контейнерні перевезення – через великий обсяг застряглих вантажів в портах. Повітряний транспорт також зазнав змін у попиті, адже повітряний простір наразі є закритим для цивільних, через уникнення польотів над повітряним простором росії зросли тарифи на авіаперевезення товарів, що зменшило попит на дану послугу [5].

Таким чином, крім деструктивного впливу пандемії COVID-19 наша країна зазнала додаткового навантаження на глобальні ланцюги постачання через війну, що змусило українських постачальників продукції змінити ланцюги постачання на більш ресурсозатратні чи взагалі «зникнути» на світовому ринку, що є загрозою не тільки для України, а й для інших країн, що потребують продукції в обмеженій кількості з приємнішою ціною порівняно з іншими виробниками.

Проведемо аналіз економічної ситуації в економіці України в 2019-2025 рр.

Динаміку ВВП України за період 2019-2024 рр. (див. рис. 2) відображає стан кризової ситуації в економіці і військово-політичній ситуації.

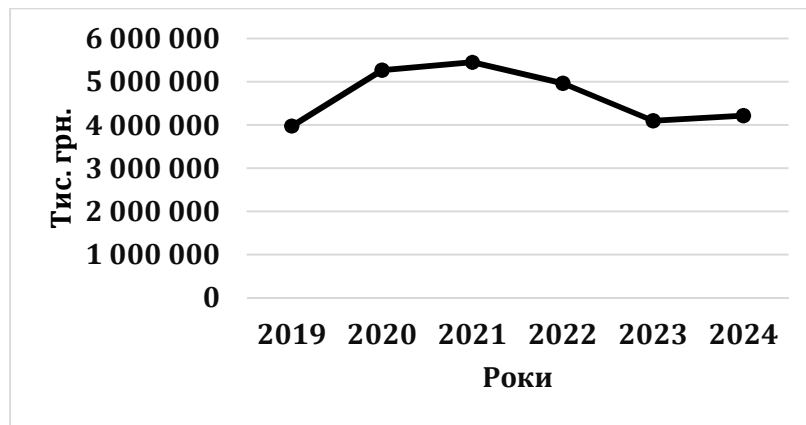


Рис. 2. Динаміка рівня ВВП (2019-2024 рр.), тис. грн.

Джерело: сформовано на основі [8,19]

Для комплексного аналізу доцільно дослідити вплив подій 2019–2025 рр. на громадян України через динаміку рівня бідності. Основними подіями цього періоду були пандемія та повномасштабне вторгнення. Обидві події призвели до втрати робочих місць. Тому необхідно дослідити рівень бідності за абсолютним критерієм - доходи нижче фактичного прожиткового мінімуму в домогосподарствах різних типів поселень за 2019–2024 рр. (рис. 3) [19].

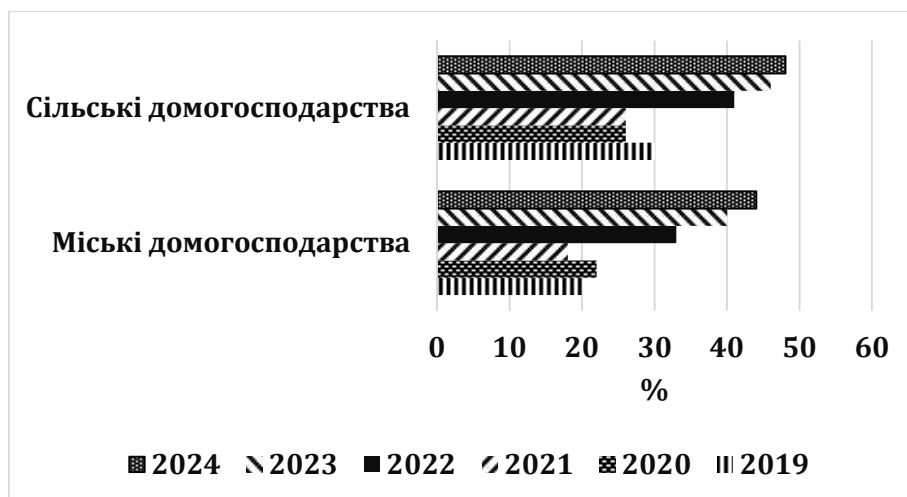


Рис. 3. Динаміка рівня бідності за абсолютним критерієм доходів в домогосподарствах різних типів поселень за період 2019–2024 рр., % [19]

Отже, відповідно до рис. 3, за період 2019–2024 рр. спостерігається зростання показника рівня бідності за абсолютним критерієм за доходами нижче фактичного прожиткового мінімуму в домогосподарствах різних типів поселень. Різницю у показниках між сільськими та міськими

домогосподарствами за період 2019–2021 рр. можна пояснити різницею у густоті населення, що вплинуло на поширення COVID-19, та залежністю більшості міських фермерів від торгівлі. Після 2021 р. до цих проблем додалася війна. Для аграрного сектору економіки сучасні події мають негативний вплив, адже потребують високих витрат для продовження діяльності з продажу аграрної продукції.

Проведений аналіз показує, що після повномасштабного вторгнення різко зріс показник рівня бідності та знизився показник ВВП. Це свідчить про такі проблеми в економіці: зниження економічної активності, інвестиційної привабливості, купівельної спроможності та рівня життя населення, відтік трудових ресурсів, збільшення навантаження на бюджет.

Підвищенню економічної активності сприятиме гнучкіша діяльність існуючих українських підприємств. Їхній приклад може вмотивувати потенційних підприємців до започаткування власного бізнесу. Досягти більшої гнучкості можна через переорієнтацію логістики. Розглянемо її впровадження на прикладі ТОВ «Нова Пошта».

Згідно статистики, ≈ 6 млн. українців перебувають за кордоном. Потреба у міжнародних відправленнях зростає, що створює нові можливості для бізнесу ТОВ «Нова Пошта». Саме тому «Нова Пошта» одна з перших компаній вийшла на ринок ЄС. Наразі вона має відділення у Польщі, Литві, Чехії, Німеччині та Румунії. ТОВ «Нова Пошта» також створила соціальний проєкт «Гуманітарна Нова Пошта» для надання логістичних послуг із постачання гуманітарної допомоги, товарів першої необхідності та обладнання в Україну. Внаслідок цього з'являються нові логістичні вузли та потреба в їх інтеграції з європейськими транспортними коридорами [9]. Саме тому компанія почала використовувати «Шляхи солідарності» ЄС. Вони дають можливість замінити перевезення через морські порти та аеропорти на залізничний та автомобільний транспорт, що дозволяє доставити вантаж безпечнішим та надійнішим шляхом.

Розглянемо створення міжнародних хабів ТОВ «Нова Пошта». Використання Польщі та Румунії як логістичних і дистрибуційних центрів дає змогу раціоналізувати витрати на логістику та зменшити час доставки. Створення міжнародних хабів допомагає оптимізувати процес доставки між країнами ЄС та Україною, а також збільшити обсяги експорту та імпорту. Діяльність логістичних хабів у Польщі та Румунії здійснюється для збору товарів від іноземних постачальників, скорочення часу на митний контроль (здебільшого головні етапи контролю відбуваються в країнах ЄС), сортування вантажів для України чи експорту з неї, а також надання послуг українським компаніям, які працюють на ринку ЄС чи на території України.

З метою підвищення оптимізації логістичної діяльності група NOVA заснувала свою авіакомпанію Supernova Airlines. Вона використовує європейські аеропорти для авіап перевезень вантажів до хабів поблизу України, після чого вантаж доставляється замовнику залізничним або автомобільним транспортом.

Наступним етапом проаналізуємо стратегії релокації та виробничої експансії на прикладі R&D -компанії.

У воєнний період українські компанії з виробничими активами прагнуть не стільки повністю переносити діяльність за кордон, скільки розподілити виробничі та операційні ризики між кількома юрисдикціями. На практиці це найчастіше відбувається через два інструменти: часткову релокацію виробництва й R&D та використання закордонних потужностей партнерів.

Часткова релокація R&D та виробництва (кейс Ajax Systems).

Ajax Systems добре ілюструє логіку такого підходу. Після 24 лютого 2022 р. компанія залишила ключові R&D-команди в Україні, а виробництво почала розподіляти між кількома країнами. У 2022 р. запустила завод у Стамбулі площею близько 8300 м² із проектною потужністю до 3,2 млн. пристроїв на рік. Пізніше відкрила майданчик у В'єтнамі зі співставною площею та потенціалом понад тисячу робочих місць. Так Ajax побудувала

трирівневу модель: розробка й тестування продуктів залишаються в Україні, серійне виробництво розподілене між Україною, Туреччиною та В'єтнамом, а збут орієнтований на ринки ЄС, Близького Сходу та Азії. Географія продажів розширилася до понад 180 країн, а кількість користувачів вимірюється мільйонами. За оцінками Forbes Ukraine, виторг Ajax Systems у 2022 р. становив близько 6–6,5 млрд. грн., а у 2023 р. - 7,5–8,5 млрд. грн. Якщо взяти середні значення цих діапазонів, отримаємо зростання виторгу з 6 до 8 млрд. грн. - приблизно на 25–30% за рік. Часткова релокація виробництва та запуск закордонних заводів супроводжувалися не скороченням, а нарощуванням фінансових показників компанії [13].

Договірне виробництво (contract / toll manufacturing).

Друга модель - договірне виробництво на потужностях партнерів за кордоном. Українська компанія зберігає бренд, розробку продукту й контроль якості, але виготовлення частково переноситься на фабрики в країнах ЄС, Туреччині чи інших сусідніх державах [13]. Такий підхід використовують передусім виробники споживчих товарів: одягу, взуття, косметики, харчових продуктів, для яких будівництво власного заводу за кордоном є занадто дорогим.

В такому вигляді стратегія виробничої експансії проявляється через наступні заходи: частину замовлень шиють або фасують ближче до європейського покупця, скорочуючи логістику; окремі лінійки продукції адаптують під вимоги локальних ринків; ризики в Україні частково вирішуються за рахунок партнерських організацій. Відповідальність за якість і репутацію повністю лишається на українській компанії, важливими є чіткі умови договору та контроль. З погляду стратегії обидві моделі, власні заводи за кордоном і контрактне виробництво, вирішують одну задачу - дозволяють українським компаніям залишатися прив'язаними до України як базової юрисдикції, але продавати й виробляти в кількох країнах. Вибір форми залежить від масштабу бізнесу, доступу до інвестицій та того, наскільки критичною є повна власність на виробничі активи. Для ІТ-компаній та

сервісного бізнесу ключовими виявилися дві групи рішень: впровадження стратегій безперервності діяльності (ВСП) та активний вихід на глобальні платформи електронної комерції. Розглянемо їх на прикладі великих ІТ-аутсорсерів та малих і середніх компаній, що працюють із e-commerce. Динаміка експорту ІТ-послуг України у 2017–2024 рр. наведена на рис. 4.

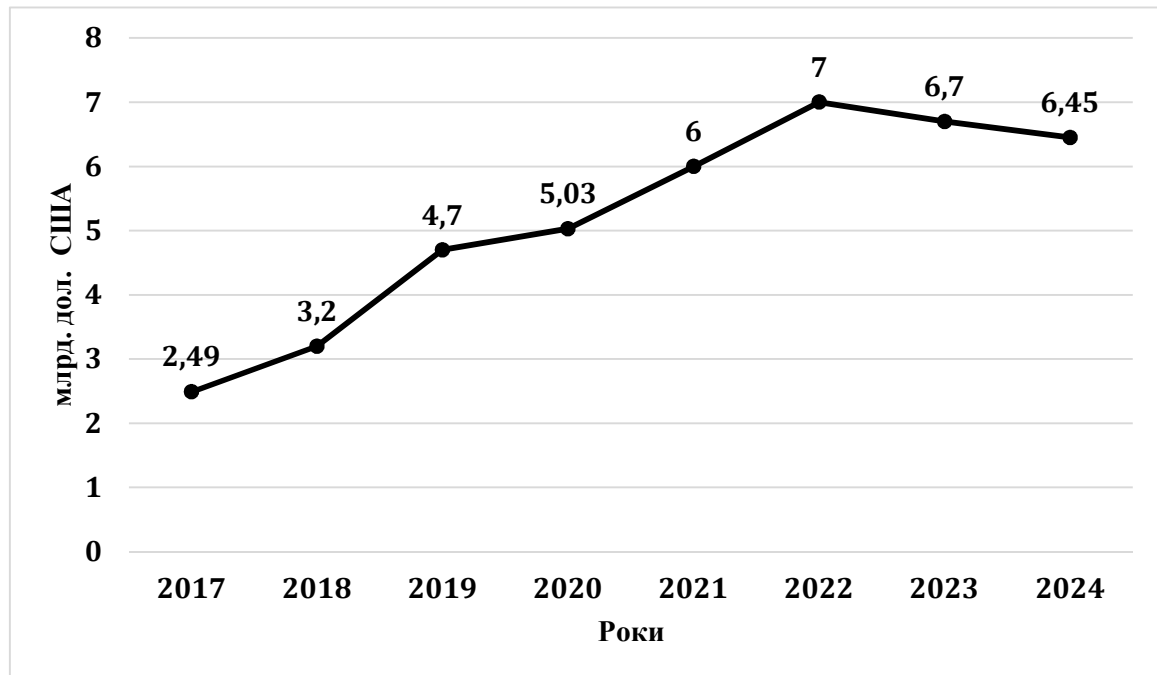


Рис. 4. Динаміка експорту ІТ-послуг України (2017–2024 рр.), млрд. дол. США [14]

Стратегія ВСП (Business Continuity Plan) у великих ІТ-аутсорсерів: кейс SoftServe та GlobalLogic

SoftServe та GlobalLogic належать до найбільших роботодавців в українському ІТ-секторі. SoftServe має понад 11000 співробітників у більш ніж 60 офісах у 16 країнах, працюючи у гібридному форматі [15]. GlobalLogic об'єднує близько 30000 інженерів у 20+ країнах, з яких понад 6,5 тис. осіб працюють в Україні [11]. Після початку повномасштабної агресії обидві компанії задіяли напрацьовані ВСП-сценарії [14]. Вони включали: організоване переміщення частини персоналу в західні регіони України та до офісів у країнах Центральної та Східної Європи; дублювання критичних функцій (інфраструктурні команди, служби підтримки, ключові проєктні

команди) у кількох локаціях; перехід значної частини процесів у віддалений формат з використанням систем захищеного доступу й внутрішніх стандартів кібербезпеки та посилену комунікацію з клієнтами щодо стану проєктів і можливих резервних сценаріїв. Через це, навіть в умовах війни рівень продуктивності команд залишався високим, а показники утримання персоналу для великих компаній наближалися до 95–96 % [14]. Це свідчить, що ВСР-стратегії стали дієвими планами-документами і були реалізовані через конкретні кадрові, організаційні та технологічні рішення.

Активний вихід на платформи e-commerce та роль логістичних сервісів.

Для малих і середніх компаній, які виробляють одяг, аксесуари, косметику, товари для дому чи надають креативні послуги, ключовим інструментом виходу на нові ринки стали маркетплейси Amazon, eBay, Shopify, Etsy та інші платформи. Через ці канали українські бренди працюють безпосередньо з кінцевими споживачами в ЄС, Великій Британії, США та Канаді.

На практиці це передбачає: реєстрацію бренду та налаштування акаунтів продавців на обраних платформах; адаптацію товару до вимог ринку та політик маркетплейсу; підключення платіжних сервісів та інтеграцію з фулфілмент-центрами або службами доставки; використання міжнародних логістичних рішень (зокрема сервісів на кшталт Nova Global Global Sellers), що дозволяють відправляти замовлення покупцям у десятки країн [12]. Nova Global як приклад логістичного партнера для e-commerce декларує можливість роботи в понад двох сотнях країн і територій та співпрацю з популярними маркетплейсами [9, 10]. Співвідношення загальної кількості точок обслуговування Nova Post / Nova Global в Україні та Європі за кілька років розгорнута у вигляді 126 відділень у 16 європейських країнах, паралельно підтримуючи мережу майже 13000 відділень та близько 24000 поштоматів в Україні [9, 10].

Для невеликих українських бізнесів це означає, що вони можуть фактично «підключитися» до глобальної інфраструктури електронної комерції без створення власних складів і представництв за кордоном. У низці випадків частка продажів через маркетплейси стає основною в структурі експортної виручки таких компаній. Узагальнені параметри розглянутих стратегій наведено в табл. 1 на основі даних [14].

Секторальний аналіз та практичні кейси. Агропромисловий комплекс та харчова промисловість

Фокус на Сертифікації (ISO, HACCP) та адаптації продукції до стандартів ЄС.

У своїй діяльності МХП чітко дотримується міжнародних стандартів, таких як сертифікація ISO, HACCP та стандартів ЄС, що є основою для пристосування до вимог на нових ринках збуту. В свою чергу, підґрунтям для контролю за якістю та безпечністю продукції виступають принципи HACCP, в яких надається характеристика етапів аналізу небезпечних факторів та критичних точок – рівень яких контролюється. Основними міжнародними сертифікатами МХП є: FSSC 22000, ISO 22000, BRC Food. Стосовно стандартів ЄС потрібно зазначити, що на підприємствах МХП було проведено аудит стосовно відповідності продукції до міжнародних стандартів якості, з підтвердженням відповідного рівня – що дало змогу МХП вийти на ринок ЄС (також, за умови наявності вище наведених міжнародних сертифікатів). Також, МХП надає допомогу своїм партнерам відносно сертифікації продукції відповідно до стандартів ISCC та вимог EUDR та ESG з метою проникнення на нові ринки ЄС [18].

Проникнення на ринки Африки, Близького Сходу, Південно-Східної Азії (а саме: зміни портфелю експорту).

**Таблиця 1. Цифрові та глобальні стратегії українських компаній у сфері
ІТ та послуг**

Напрямок	Мета стратегії	Ключові інструменти	Основний ефект
BCP у великих ІТ-аутсорсерів (SoftServe, GlobalLogic)	Забезпечення безперервності надання ІТ-послуг клієнтам у період війни	Програми релокації персоналу; дублювання критичних команд та інфраструктури в кількох країнах; змішані та віддалені формати роботи; регламентована комунікація з клієнтами	Виконання контрактів без суттєвих збоїв, підтримання рівня сервісу для клієнтів зі США та ЄС, збереження довіри до України як ІТ-партнера
Е-commerce для МСБ + міжнародна логістика (маркетплейси, Nova Global)	Отримання прямого доступу до кінцевих споживачів на ринках ЄС, Великої Британії, США та Канади за умов обмежених ресурсів	Вихід на Amazon, eBay, Shopify, Etsy; адаптація асортименту під вимоги ринку; інтеграція платіжних сервісів і міжнародної логістики, зокрема рішень на кшталт Nova Global	Можливість експорту без відкриття фізичних представництв за кордоном, зростання ролі онлайн-каналів у структурі експортних продажів окремих брендів

Зважаючи на те, що МХП у своїй стратегії проникнення на нові ринки застосовує фактори диверсифікації ризиків, зростаючого попиту, переваг логістичної системи, торгових хабів – дані фактори доцільно буде залучити для проникнення МХП на ринки Африки, Близького Сходу та Південно-Східної Азії (а саме: зміни портфелю експорту). Доцільним також буде застосувати вже наявну сертифікацію, та розширити асортимент продукції з адаптованою сертифікацією під регіон. Так, наприклад, для МХП існує можливість розширення товарів з сертифікацією Халяль і це є основою для підвищення конкурентних переваг продукції на ринках Африки, Близького Сходу.

Відносно ринку регіону Південно-Східної Азії потрібно детально проаналізувати специфіку ринку конкретних країн (наприклад, В'єтнам, Сінгапур) з метою отримання максимально великого прибутку.

Важливою складовою успішної діяльності компанії на нових ринках також є встановлення зв'язків з новими партнерами, що мають гарну репутацію на ринку. Вагоме значення для дотримання відповідного рівня репутації продукції МХП має також взаємодія з урядами країн, куди постачається продукція (особливо це стосується країн Африки). Також, на прикладі вже залучених у діяльність МХП ринків, потрібно зазначити, що для гнучкої діяльності даної компанії на нових ринках існує необхідність у створенні регіональних офісів – що дозволить оптимізувати управління продажами, підвищити швидкість реакції на зміни у ринковому середовищі та зменшити рівень логістичних витрат.

Машинобудування та промисловість

Машинобудівні та металургійні компанії зазнали одного з найсильніших ударів унаслідок повномасштабної війни: частина виробничих майданчиків втрачена або тимчасово недоступна, морська логістика обмежена, витрати на страхування та транспортування істотно зросли. На цьому тлі перехід до продукції з вищою доданою вартістю та робота з клієнтами на основі більш гнучких умов постачання стали ключовими напрямками адаптації.

Зосередження на високомаржинальній продукції

Показовим прикладом є компанія Interpipe, яка спеціалізується на сталевих трубах та залізничних колесах і постачає продукцію більш ніж у 60 країн. У стратегії компанії акцент зроблено на збільшенні частки високотехнологічних труб для нафтогазової галузі (ОСТГ), механічних труб і коліс для залізничного транспорту [16]. Такі продукти мають вищу маржу порівняно з масовими напівфабрикатами та дозволяють компенсувати зростання логістичних витрат.

За даними річної звітності Interpipe, у 2023 р. компанія реалізувала майже 387 тис. т. трубої продукції. У 2024 р. продажі труб зросли до 511 тис. т., що на 32 % більше, ніж роком раніше [16]. Виручка трубого сегмента перевищила 530 млн. дол., а показник EBITDA також

продемонстрував зростання. При цьому основними ринками збуту залишаються ЄС, Північна Америка та Близький Схід. Така динаміка свідчить, що перехід до більш складних і спеціалізованих продуктів є дієвим інструментом підтримання фінансової стійкості в умовах воєнних обмежень.

Стратегія збереження клієнтської бази через гнучкі умови постачання

Другий важливий елемент стратегії промислових компаній – робота над утриманням існуючих клієнтів. Для підприємств, які постачають металопродукцію та машинобудівні вироби в ЄС та інші регіони, це означає перегляд логістичних схем і договірних умов. Українські виробники вимушено перейшли до використання комбінованих маршрутів (залізниця – порти країн ЄС – морська доставка), що подовжує строки постачання і підвищує їхню собівартість. Щоб зберегти контрактні відносини, компанії погоджуються на більш гнучкі графіки відвантаження, частковий перерозподіл обсягів між партіями, зміни в умовах поставки (зокрема за Incoterms), а також на спільне планування поставок з ключовими покупцями. На практиці це проявляється у збереженні довгострокових контрактів із європейськими та близькосхідними клієнтами, навіть попри складні умови логістики. Для таких партнерів важливими є не лише ціна й технічні характеристики продукції, а й прогнозованість співпраці. Гнучкі умови постачання дозволяють українським компаніям уникнути повної заміни на інших постачальників і зберегти позиції на ринках, де конкуренція за рахунок географічної близькості або нижчих логістичних витрат є досить високою. Узагальнюючи, можна відзначити, що для машинобудування та металургії стратегія виходу на нові ринки та утримання існуючих у воєнний період базується на двох взаємопов'язаних рішеннях: переорієнтації на високомаржинальні продукти та підвищенні гнучкості умов співпраці з клієнтами. Саме ця комбінація дає змогу частково нейтралізувати негативний вплив зростання логістичних витрат і зберегти присутність на ключових зовнішніх ринках.

Креативні індустрії та дизайн (послуги)

Використання іміджу стійкості та надійності українських фахівців у якості конкурентної переваги стало особливо актуальним під час агресії росії проти України. Розберемо формування іміджу стійкості та надійності на прикладі українського бренду одягу Andre Tan. В сучасних умовах бренд Andre Tan продовжує існувати на українському ринку не тільки продаючи речі для своїх покупців, а й допомагаючи ширшому колу людей шляхом пошиття військової форми чи задоволення потреб у гуманітарній допомозі через часткову переорієнтацію бізнесу. Крім цього, в магазинах Andre Tan також наявні нові колекції з національною стилістикою, що разом з фактом підтримки української економіки, стабільності якості створює репутацію надійного бренду для вітчизняного споживача.

Фактори успіху та державна підтримка

Ключовими факторами стійкості компанії є її фінансова стабільність, гнучкість та адаптивність до змін попиту на ринку та ефективність управління інвестиційною, операційною та фінансовою діяльністю. Для збереження фінансової стійкості українських підприємств наразі існують такі програми та фонди підтримки, як: Ukraine Facility, Ukraine Investment Framework (UIF) (до них входять гранти, кредити, інструменти розподілу ризиків). Також, можна скористатися грантовими програмами від USAID, GIZ або від урядів країн ЄС. В свою чергу, методами міжнародного страхування може стати залучення таких агентств: багатостороннього агентства з гарантування інвестицій (MIGA) [19], експортно-кредитних агентств (ЕКА) різних країн, агенцій з гарантування інвестицій. Можливе також залучення національних ініціатив, зокрема експортно-кредитного агентства України.

Рушійна сила будь-якої компанії - працівники підприємства. Доведено на практиці, що успішна діяльність компанії в умовах невизначеності залежить також від стресостійкості, гнучкості, наявних навичок вирішення проблем, постійного розвитку та адаптивності фахівців компанії.

Роль держави та міжнародних організацій

Міжнародна технічна допомога включає гранти та програми від ЄС та USAID для виходу на ринки. Наразі діє субгрантова програма «Програма USAID з аграрного і сільського розвитку (АГРО)», із залученням компанії Кімонікс Інтернешнл. ЄС має низку грантових програм для виходу на міжнародні ринки українських підприємців, таких як: Horizon Europe, COSME, EU4Business, EIC Accelerator та Creative Europe [17]. Зазначені програми спрямовані на підтримку інновацій, експортного потенціалу, цифрової трансформації та на допомогу МСП, стартапам та секторам переробної промисловості та креативні індустрії.

Також важливим є дипломатичний супровід Міністерства закордонних справ, що займається активною діяльністю відносно покращення доступу до міжнародних ринків.

Отже, *стратегію виходу української компанії на нові зовнішні ринки* в умовах геополітичної напруги автори розглядають як детальний план дій при якому компанія постачає, виробляє, продає, реалізує свою продукцію в іншій країні, та має характер «виграшного квитку», який надає можливості компанії уникнути припинення існування, забезпечує поступове вдосконалення та пізнання власних можливостей.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі.

Для подальшого існування та розвитку українських компаній існує потреба у залученні стратегій виходу на нові зовнішні ринки, серед яких найрозповсюдженішою є стратегія експорту. В свою чергу, через нові умови ведення діяльності компаній, задіяних у різних секторах економіки, необхідно обрати серед запропонованих варіантів стратегій найбільш адаптований під напрямок діяльності конкретної компанії: оптимізувати логістику (також можлива диверсифікація) та витрати; перемістити виробничі потужності (відкриття складів та нових заводів за межами країни) або використовувати виробничі потужності іноземних партнерів; перемістити місце роботи трудового колективу; залучити у діяльність

платформи e-commerce; адаптувати продукцію до стандартів регіону з відповідною сертифікацією; розширити ринки збуту; зосередитися на збуті найприбутковішої продукції; розробити більш гнучкі умови постачання; сформулювати імідж стійкості та надійності.

Слід також відмітити, що незважаючи на деструктивний вплив війни, підтримка держави відносно виходу на зовнішні ринки українських підприємств суттєво посилилася – на сьогодні держава та міжнародні організації надають підтримку відносно експорту, цифрової трансформації, на допомогу МСП, стартапам та секторам переробної промисловості креативні індустрії та виходу на ринки загалом. Практичний досвід українських компаній показав, що головним завданням для успішного виходу компаній на міжнародні ринки є поєднання диверсифікації (релокації або хабів) та цифрової експансії.

Література

1. Станіславик О., Мамонтенко Н., Коваленко О. Стратегії виходу українських підприємств на міжнародні ринки в умовах конкуренції. *Наукові перспективи*. 2025. № 9 (63). С. 899-926. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9\(63\)-899-926](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-9(63)-899-926).
2. Олексієнко Р. Ю., Проценко Д. Є., Шпак К. О. Стратегії виходу організації на міжнародні ринки: перспективи управління ризиками. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 96-104. DOI: [10.32752/1993-6788-2024-1-274-96-104](https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-274-96-104).
3. Ковбатюк М. В., Шкляр В. В., Ковбатюк Г. О. Стратегії виходу підприємств на міжнародні ринки за рівнями управління. *Проблеми економіки*. 2022. № 4 (54), С. 156-162. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2022-4-156-162>.
4. International Chamber of Shipping. Russian and Ukrainian seafarers make up 14.5% of global shipping workforce, according to ICS. URL: <https://www.ics-shipping.org/press-release/russian-and-ukrainian-seafarers-make->

up-14-5-of-global-shipping-workforce-according-to-ics/ (дата звернення: 19.01.2025).

5. Investing.com. Global tech industry, supply chain disruptions continue amid recession fears. URL: <https://in.investing.com/news/global-tech-industry-supply-chain-disruptions-continue-amid-recession-fears-3529760> (дата звернення: 19.01.2026).

6. Peers Int. Вплив війни в Україні на глобальні ланцюги поставок. URL: <https://peers.international/paper/vpliv-viyni-v-ukraini-na-globalni-lancyugi-postavok> (дата звернення: 19.01.2026).

7. The official site of EU. EU-Ukraine Solidarity Lanes. URL: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en (дата звернення: 19.01.2026).

8. Офіційний сайт НБУ. Уточнено дані платіжного балансу за 2024 рік та 1 квартал 2025 року. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/utochneno-dani-platijnogo-balansu-za-2024-rik-ta-i-kvartal-2025-roku> (дата звернення: 19.01.2026).

9. Офіційний сайт Нової пошти. Міжнародна доставка. URL: <https://novaposhta.ua/international-send/?from=ua&to=pl> (дата звернення: 20.01.2026).

10. Гуманітарна Нова пошта. URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/en/#:~:text=In%20February%202025%2C%2064%20new,at%20the%20pre%2Dhospital%20stage> (дата звернення: 20.01.2026).

11. GlobalLogic. Company Overview. URL: <https://www.globallogic.com/> (дата звернення: 20.01.2026).

12. GESA. The Global E-Commerce & Seller Alliance. URL: <https://www.globalsellers.net/> (дата звернення: 20.01.2026).

13. Ajax Systems. Blog. URL: <https://ajax.systems/blog/> (дата звернення: 20.01.2026).

14. IT Ukraine Association. Association's News. (2024 URL: <https://itukraine.org.ua/en/category/associations-news/> (дата звернення: 27.01.2026)).

15. SoftServe. Company Overview. URL: <https://www.softserveinc.com/> (дата звернення: 27.01.2026).

16. Інтерпайп. Про компанію. URL: <https://interpipe.biz/> (дата звернення: 27.01.2026).

17. Invest portal. Financing Instruments. URL: <https://investportalua.com/financing-instruments/#:~:text=The%20programmes%20of%20Ukraine%20Investment,losses%20in%20high%20risk%20environments> (дата звернення: 27.01.2026).

18. МХП. Для ЗМІ. URL: <https://mhp.com.ua/uk/dlia-zmi> (дата звернення: 27.01.2026).

19. МВФ. Новини. Україна. URL: <https://www.imf.org/ru/search#q=%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D0%B0> (дата звернення: 27.01.2026).

References

1. Stanislavsky, O. Mamontenko, N. and Kovalenko, O. (2025), "Strategies for ukrainian enterprises to enter international markets in a competitive environment", *Naukovi perspektyvy*, vol. 9 (63), pp. 899-926.

2. Oleksiienko, R.Yu. Protsenko, D.Ye. and Shpak K.O. (2024) "Strategies for an organization's entry into international markets: perspectives on risk management", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 4 (274), pp. 96-104.

3. Kovbatiuk, M.V., Shkliar, V.V. and Kovbatiuk, H.O. (2022), "Strategies for enterprises entering international markets by management levels", *Problemy ekonomiky*, vol. 4 (54), pp. 156-162.

4. International Chamber of Shipping (2022), "Russian and Ukrainian seafarers make up 14.5% of global shipping workforce, according to ICS", available at: <https://www.ics-shipping.org/press-release/russian-and-ukrainian->

seafarers-make-up-14-5-of-global-shipping-workforce-according-to-ics/ (Accessed 19 January 2026).

5. Investing.com (2023), “Global tech industry, supply chain disruptions continue amid recession fears”, available at: <https://in.investing.com/news/global-tech-industry-supply-chain-disruptions-continue-amid-recession-fears-3529760> (Accessed 19 January 2026).

6. Peers Int. (2023), “The impact of the war in Ukraine on global supply chains”, available at: <https://peers.international/paper/vpliv-viyni-v-ukraini-na-globalni-lancyugi-postavok> (Accessed 19 September 2026).

7. The official site of EU (2024), “EU-Ukraine Solidarity Lanes”, available at: https://commission.europa.eu/topics/eu-solidarity-ukraine/eu-assistance-ukraine/eu-ukraine-solidarity-lanes_en (Accessed: 19 January 2026).

8. National Bank of Ukraine (2025), “Balance of payments data for 2024 and 1st quarter of 2025 has been revised”, available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/utochneno-dani-platijnogo-balansu-za-2024-rik-ta-i-kvartal-2025-roku> (Accessed 19 January 2026).

9. Nova Post (2024), “International delivery”, available at: https://novaposhta.ua/en/nova-poshta-in-the-gb/?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAAR2sbRrk0HsMGg6n8_cxlQP02vyh73OAT9mBAdIEO8INo0tBX_a_azhxp_xg_aem_CHCbaO3s-i7RREWtZgEttQ#:~:text=In%20addition%2C%20customers%20can%20order,from%20now%20on%2C%20the%20UK (Accessed 20 January 2026).

10. Humanitarian Nova Poshta (2025), “Major events”, available at: <https://humanitarian.novaposhta.ua/en/#:~:text=In%20February%202025%2C%2064%20new,at%20the%20pre%2Dhospital%20stage> (Accessed 20 January 2026).

11. GlobalLogic (2025), “Company Overview”, available at: <https://www.globallogic.com/> (Accessed 20 January 2026).

12. GESA (2025), “The Global E-Commerce & Seller Alliance”, available at: <https://www.globalsellers.net/> (Accessed 20 January 2026).

13. Ajax Systems (2026). “Blog”, available at: <https://ajax.systems/blog/> (Accessed 20 January 2026).
14. IT Ukraine Association (2025), “The decline in IT services exports in 2024 was over 4%. What's next?”, available at: <https://itukraine.org.ua/padinnya-eksportu-it-poslug-u-2024-rotsi-sklalo-ponad-4-shho-dali/> (Accessed 27 January 2026).
15. SoftServe (2025), “Company Overview”, available at: <https://www.softserveinc.com/> (Accessed 27 January 2026).
16. Interpipe (2026), “About the company”, available at: <https://interpipe.biz/> (Accessed 27 January 2026).
17. Invest portal (2026), “Financing Instruments”, available at: <https://investportalua.com/financing-instruments/> (Accessed 27 January 2026).
18. MHP (2026), “For the media”, available at: <https://mhp.com.ua/uk/dlia-zmi> (Accessed 27 January 2026).
19. IMF (2025), “News”, available at: <https://www.imf.org/ru/search#q=%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B8%D0%BD%D0%B0> (Accessed: 27 January 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 02.02.26

Прорецензовано / Revised: 09.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 19.02.26