

## Особливості виходу українського бізнесу на міжнародні ринки під впливом воєнних ризиків

*Вихід на іноземні ринки стає важливим пріоритетом для українського бізнесу – компанії активно вивчають можливості розширення за кордоном з метою зменшення ризиків, пов'язаних з війною, та забезпечення стабільної діяльності. У статті розглянуто сучасні тенденції виходу українського бізнесу на міжнародні ринки в умовах воєнного стану, зокрема проаналізовано дані статистичних досліджень, проведених українськими та іноземними організаціями, що дозволило побачити зростаючу динаміку цього процесу. На основі інформації, розміщеної на офіційних сайтах відомих українських компаній (таких як «Нова пошта», «Галя Балувана», Lviv Croissants, Ajax Systems, «Rozetka.ua», «Farma» тощо), та медіапублікацій, розкрито географію зовнішньої експансії українського бізнесу, а також виявлено основні труднощі та ризики, що виникають у підприємців під час відкриття бізнесу в європейських та інших країнах. Встановлено, що до найбільш розповсюджених перешкод належать: складність юридичного відкриття та висока вартість вирішення організаційних питань; довготривала реєстрація та отримання усіх ліцензій і рахунків; складнощі з пошуком приміщень для бізнесу; довготривала процедура отримання дозволів на будівництво; ускладнений доступ до міжнародних ринків капіталу; необхідність врахування місцевих культурних особливостей та звичок, зокрема в бізнес-середовищі; неготовність до великих податків та зарплат. Водночас міжнародна експансія дозволяє українським компаніям не лише забезпечити стійкість у складних умовах, а й отримати нові можливості, зокрема відкриває доступ до нових ринків і клієнтських баз; допомагає знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного ринку або продукту; дозволяє захистити співробітників і майно; знижує ризики фінансових втрат; забезпечує зростання доступу до інноваційних технологій; підвищує престижність бізнесу. На основі аналізу тенденцій, ризиків та переваг, а також реальних прикладів українських компаній, у статті обґрунтовано ключові етапи підготовки бізнесу до виходу на закордонні ринки, поступова реалізація яких дозволить досягти поставлених цілей та успіху на міжнародній арені.*

**Ключові слова:** бізнес; підприємницька діяльність; міжнародні ринки; релокація; міжнародна експансія; ризики; воєнний стан.

**Постановка проблеми.** У сучасних непередбачуваних та складних соціально-економічних умовах, які склалися внаслідок проведення активних бойових дій на території нашої країни, вихід українського бізнесу на міжнародні ринки став не лише стратегічним вибором, а й необхідністю для багатьох компаній, які прагнуть зберегти свої потужності та відкрити нові можливості для зростання. Останніми роками дедалі більше власників бізнесу приймають рішення про його переміщення за кордон – на певний час або на постійній основі, частково чи повністю, реєструючи нову компанію, створюючи її представництво або філію. Процес міжнародної експансії або релокації бізнесу за кордон, з одного боку, відкриває багато різних перспектив та можливостей для зростання, з іншого – стає причиною численних викликів та загроз, ігнорування яких може призвести до негативних наслідків.

У кожній кризі є можливість для росту та розвитку, які треба використовувати. Водночас рішення про відкриття бізнесу за кордоном повинно базуватися на виконанні чіткого алгоритму дій, реалізація якого сприятиме мінімізації ризиків і виконанню поставлених завдань. У цьому контексті виникає необхідність у поглибленому аналізі теоретичних і практичних аспектів виходу вітчизняних компаній за кордон, дослідженні викликів і можливостей, що супроводжують цей процес, та обґрунтуванні покрокового алгоритму дій, дотримання якого сприятиме досягненню цілей на шляху до міжнародної експансії.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, на які спирається автор.** Дослідження наукової економічної літератури свідчать, що значна кількість праць присвячена різним аспектам внутрішньої та зовнішньої релокації вітчизняного бізнесу в умовах війни. Так Л.П. Кудирко та В.В. Обозний дослідили чинники, тенденції, переваги та недоліки релокації вітчизняних компаній до країн ЄС та інших регіонів у зв'язку з розгортанням активних воєнних дій на території України [1]. Булкот О.В. та Петрів Д.А. навели основні відмінності між внутрішньою та міжнародною релокацією та обґрунтували уніфікований алгоритм формування стратегії міжнародної релокації бізнесу, етапна реалізація якої, на думку авторів, дозволить мінімізувати ризики та досягти успіху [2]. Ковалик О.А та Шардакова А.Д. зосередили увагу на передумовах, перевагах і перешкодах релокації вітчизняних виробничих підприємств до країн ЄС. Науковці зазначили, що підприємці, які розглядають релокацію свого бізнесу до країн ЄС, повинні

зосереджено аналізувати переваги та ризики, ознайомлюватися з правовими та податковими нормами, а також ретельно планувати свою бізнес-стратегію для успішної адаптації та розвитку у новому середовищі [3]. Ярошенко О.В. у своїй праці проаналізувала географічний аспект внутрішньої релокації українського бізнесу, а також навела динаміку та спеціалізацію переміщених підприємств. Авторка підсумувала, що оптимізація релокації національного виробництва в умовах війни дасть змогу регіонам посилити власний внутрішній потенціал на основі активізації виробничої діяльності в західних регіонах, зберегти й локалізувати всередині країни виробничий та трудовий потенціал [4]. Корнилюк Р.В. на основі результатів аналізу емпіричних даних репрезентативної вибірки близько 4 тисяч переміщених компаній визначив, що український бізнес під час війни був схильний переміщуватись: а) до столичного регіону; б) у рамках своєї області; с) у межах власного макрорегіону, з центрами тяжіння до великих міст, таких як Дніпро, Одеса, Львів [5].

Окремо варто зазначити праці, присвячені дослідженню практичних кейсів масштабування українського бізнесу за кордон. Так група авторів [6] проаналізувала процеси масштабування бізнесу в сфері поштових послуг на прикладі групи компанії «Nova» як стратегічного інструменту управління в умовах кризових ситуацій, акцентуючи увагу на виході на ринки Європи. Дослідження практичних прикладів успішного масштабування, таких як досвід компанії «Nova», надає інформаційне підґрунтя для розуміння реальних викликів та можливостей, що виникають під час виходу українського бізнесу на закордонні ринки.

Зазначені дослідження мають цінний теоретичний та практичний характер, адже вони створюють інформаційну базу, з одного боку, для подальших досліджень і створення практичних рекомендацій в цій сфері, з іншого – для прийняття обґрунтованих рішень суб'єктами бізнесу, які планують свій вихід (релокацію, масштабування) на міжнародні ринки. Водночас невизначеність і складність внутрішнього бізнес-середовища та зростаючі темпи зовнішньої експансії вітчизняних суб'єктів господарювання породжують нові виклики для української економіки та спонукають до подальших досліджень в цій сфері. Потребують дослідження не тільки теоретичні основи, а й реальні кейси виходу українського бізнесу на закордонні ринки з метою вивчення тенденцій, досвіду щодо можливостей та ризиків в цій сфері та розробки обґрунтованих рекомендацій щодо етапності підготовки до цього процесу.

З метою аналізу тенденцій виходу вітчизняних суб'єктів господарювання за кордон, в роботі використані дані звітів й опитувань українських та іноземних організацій, таких як «Київстар Бізнес» [7], Американська торговельна палата [8], «Європейська Бізнес Асоціація» [9], Центр економічного відновлення (CER) та міжнародна група компаній ADVANTER GROUP [10].

**Метою статті** є дослідження особливостей, тенденцій та географії виходу українського бізнесу на зарубіжні ринки в контексті війни з росією. На основі практичних кейсів важливо виявити перешкоди, які виникають у вітчизняних підприємців на шляху до міжнародної експансії, та обґрунтувати алгоритм дій, реалізація якого дозволить досягти успіху під час відкриття бізнесу за кордоном.

**Викладення основного матеріалу.** На сьогодні ведення бізнесу в Україні в умовах війни супроводжується рядом серйозних проблем і загроз, пов'язаних із економічною та політичною нестабільністю в країні; корупцією; рівнем безпеки для життя і здоров'я працівників; зниженням купівельної спроможності та споживчої активності українців; пошкодженням або руйнуванням виробничих потужностей; відсутністю доступу до сировини, матеріалів, обладнання, фінансових ресурсів; проблемами з логістикою та постачанням товарів і послуг; нестачею кваліфікованих кадрів через бронювання військовозобов'язаних співробітників і міграцію населення тощо.

Багато суб'єктів підприємництва пережити ці виклики не змогли. Так за перше півріччя 2024 року в Україні закрилися майже 92 тисячі ФОПів. Приріст закриття ФОПів становить 54 %, порівняно з аналогічним періодом 2023 року. Найбільше ФОПів закрили у секторах: роздрібною торгівлі – понад 29 тисяч (приріст закриття порівняно з 2023 роком становить 44,8 %), інформаційних технологій – майже 16 тисяч (приріст – 65,9 %) та інших послуг – 9,7 тисяч (приріст – 60,8 %). Також на 15 % зріс показник закриття компаній – за перше півріччя 2024 року припинили діяльність понад 1,5 тисячі підприємств. Секторами-лідерами за кількістю закритих підприємств стали: оптова торгівля – 194 компанії, операції з нерухомістю – 148 та будівництво – 95 [11]. Однак для багатьох українських підприємств з різних сфер відповіддю на виклики війни став вихід на закордонні ринки. Деякі підприємці планували масштабування бізнесу в Європі ще в довоєнні часи, але саме повномасштабна війна та евакуація українців прискорили цей процес.

Те, що вихід на закордонні ринки – один із стратегічних пріоритетів розвитку українського бізнесу, на якому підприємці акцентують особливу увагу останніми роками, підтверджується результатами опитувань, які проводилися як вітчизняними, так і зарубіжними організаціями. Наприклад, згідно з онлайн-анкетуванням, яке проводив «Київстар Бізнес» (тривало з 1 по 30 листопада 2023 року, долучилося 750 респондентів), протягом 2023 року кількість компаній, що працюють із міжнародними ринками, збільшилася з 4 до 17 %. Це переважно представники ІТ та сфери виробництва [7].

В опитуванні від «Європейської Бізнес Асоціації» про плани на 2024 рік 14 % представників компаній зазначили, що будуть розширювати географію бізнесу [9]. В останньому дослідженні Американської торговельної палати зазначається, що 27 % компаній (всього в опитуванні брало участь 111 респондентів – представників компаній-членів Палати) розглядають можливість виходу на нові ринки. Для розширення діяльності розглядаються ринки: Європи – 87 %; США – 30 %; Азії – 30 %; Африки – 13 %; Австралії – 7 % [8].

За даними опитувань, проведених Центром економічного відновлення (CER) та міжнародною групою компаній ADVANTER GROUP в межах проекту Програми розвитку ООН (UNDP) «Підтримка України», більше половини (57,2 %) ММСП у 2023 році в Україні працюють виключно на внутрішньому ринку. Проте 8 % респондентів висловили зацікавленість розпочати зовнішньоекономічну діяльність у 2024 році [10, с. 21].

Наміри вітчизняного бізнесу щодо експансії на закордонні ринки підтверджуються також на практиці. Наприклад, за підсумками 2023 року кожним десятим новим індивідуальним підприємцем у Польщі став громадянин України. Торік українці відкрили тут понад 30325 нових індивідуальних компаній. А загалом за 2022–2023 роки українці зареєстрували в Польщі 48464 ФОПи. Найбільше компаній наші співвітчизники відкрили у Варшаві (9406), Кракові (2661) та Вроцлаві (2128) [12]. Передумовою для пріоритетного виходу вітчизняного бізнесу в Польщу є територіальна близькість до України та кількість українців, що тимчасово мешкають у цій країні. Згідно з інформацією від польської сторони на початку 2024 року тимчасовий захист отримали понад 950 тисяч громадян України, раніше ця цифра сягала 1,3 мільйона. Крім того, в Польщі до повномасштабного вторгнення росії в Україну проживали від 1,5 до 2 мільйонів українців. Тобто на сьогодні значна кількість громадян України проживає і працює в Польщі [13].

Водночас польський ринок – не єдиний зарубіжний ринок, на який виходять вітчизняні суб'єкти бізнесу, щоб збільшити свої потужності та подолати виклики війни в Україні (табл. 1).

Таблиця 1

*Географія виходу відомих українських компаній на зарубіжні ринки під час війни*

Суб'єкт бізнесу	Географія виходу на міжнародні ринки
1	2
<b>«Нова Пошта»</b> (найбільший український логістичний оператор, розвиває за кордоном мережу під брендом «Nova Post»)	З 2022 року відкрилося понад 86 відділень в таких країнах: Великобританія, Естонія, Іспанія, Італія, Латвія, Литва, Молдова, Німеччина, Польща, Румунія, Словаччина, Угорщина, Франція, Чехія. Загалом до 2025 року має відкритися 200 відділень «Nova Post» у 30 країнах Європи [14]
<b>«Галія Балувана»</b> (український виробник і мережа магазинів напівфабрикатів. На міжнародних ринках функціонує під брендом <b>Multi Cook</b> )	Українська мережа почала виходити на міжнародні ринки наприкінці 2022 року. Наразі бренд представлений у 23 країнах світу, а загальна кількість магазинів у Європі та США – понад 160. Один з останніх закладів відкрили у Лос-Анджелесі [15]. Магазини Multi Cook вже є у Польщі, Чехії, Туреччині, Кіпрі, Греції, Болгарії, Румунії, Молдові, Латвії, Литві, Естонії, Угорщині, Хорватії, Іспанії, Франції, США, Португалії, Словаччині, Англії [16]
<b>Lviv Croissants</b> (українська мережа пекарень з великим асортиментом свіжовипечених круасанів)	У 2022 році Lviv Croissants відкрили 4 пекарні в Польщі, а у 2024 – перший заклад у Словаччині та США. Станом на 2024 рік в Україні успішно працює понад 178 пекарень Lviv Croissants, у Польщі – 11 і у Словаччині та США – 1 [17]
<b>Ajax Systems</b> (український розробник і виробник професійних систем безпеки)	Компанія у жовтні 2022 року запустила завод у Туреччині площею 8300 кв.м, де виготовляється вся лінійка пристроїв Ajax, дублюючи існуюче виробництво в Україні. Загальна потужність заводу – 3,2 мільйона пристроїв на рік. Крім того, компанія має власний логістичний хаб у Польщі та розвиває локальні команди на стратегічних ринках Іспанії, Італії, Великобританії, Німеччини, Франції, ОАЕ, ПАР та інших країн [18]
<b>«Rozetka.ua»</b> (український інтернет-магазин та маркетплейс)	У 2023 компанія повноцінно вийшла на польський ринок, запустивши інтернет-маркетплейс «Rozetka.pl» [19]
<b>«Farmak»</b> (один з найбільших фармацевтичних виробників України)	Наприкінці вересня 2024 року «Farmak» придбав британську групу компаній «A&S Group». Це його п'ята інвестиція за кордон у період повномасштабної війни. У 2023 році він купив компанії у Польщі, Чехії і Словаччині та почав будувати завод в Іспанії (Барселона) [20]

1	2
«Дніпро-М» (українська мережа з продажу електроінструментів)	Навесні 2023 року компанія «Дніпро-М» повноцінно вийшла на європейський ринок. Перші магазини з'явилися у Вроцлаві, а згодом – у Варшаві. Наразі у Польщі функціонує: 3 салони майстерності у Вроцлаві, 3 – у Варшаві та 1 – у Намислуві. А у грудні 2023 року перший магазин «Дніпро-М» також з'явився у Братиславі (Словаччина). Крім того, для обслуговування європейських салонів компанія відкрила логістичний центр у Польщі [21]
Корпорація «Біосфера» (український виробник товарів для дому та засобів гігієни)	Восени 2022 року «Біосфера» купила відому австрійську торгову марку «Alufix» і 4 її представництва у Греції, Угорщині, Словаччині та Румунії та завод у румунському місті Фегераш площею 5000 кв.м, де розташовані лінії з випуску фольги та харчової плівки [21]
«П'яна вишня» (українська мережа винних барів)	Винні бари «П'яна вишня» є в Британії, Польщі, Румунії, Словаччині, Угорщині, Литві, Латвії, Естонії та Молдові. Всього за межами України відкрито 24 заклади [22]
«Будівельна зірка» (українська будівельна та меблева компанія)	Компанія вийшла на ринок Польщі навесні 2022 року. У Польщі розмістили офіс, логістичний склад та обладнання для виробництва [21]
«Join UP!» (український туристичний оператор)	У квітні 2022 офіси відкрилися в Естонії, Литві та Латвії. У травні того ж року на повну силу запрацював бізнес-юніт у Казахстані, у січні 2023 – у Румунії, у лютому 2023 – у Польщі. Планують цього року відкрити офіси у Чехії та Словаччині [23]

Джерело: сформовано автором на основі: [14–23]

Таким чином, через повномасштабну війну багато українських компаній, щоб вижити були змушені адаптуватися до нових реалій: шукати нові парадигми діяльності, нові ніші та ринки. Деякі суб'єкти бізнесу вже мали досвід роботи за кордоном або були експортоорієнтованими, а для деяких війна стала стимулом вирушити в невідомість і започаткувати бізнес в інших країнах.

Вихід вітчизняного бізнесу на закордонні ринки – найчастіше складний процес, який вимагає прийняття серйозних рішень, виявлення та проведення аналізу всіх переваг і недоліків, які можуть бути потенційно важливими під час подальшої діяльності компанії. Проаналізувавши інтерв'ю з власниками українських компаній щодо реального досвіду виходу на закордонні ринки [23–25], зауважимо, що найбільш поширеними викликами, з якими зіштовхуються підприємці під час відкриття бізнесу в європейських та інших країнах, є:

- складність (відмінність від національного) юридичного відкриття та висока вартість вирішення організаційних питань;
- довготривала реєстрація та отримання усіх ліцензій і рахунків, адже в Європі це досить бюрократизовані процеси, які тривають довше, ніж в Україні, іноді навіть кілька місяців;
- складнощі з пошуком приміщень для бізнесу, які б відповідали потребам компанії, адже багато будівель у Європі є історичною спадщиною, через що всередині не можна робити перепланування;
- довготривала процедура отримання дозволів на будівництво;
- ускладнений доступ до міжнародних ринків капіталу. Іноземні банки, фонди та інші фінансові установи вважають кредитування бізнесу із українським корінням надто ризикованим і відмовляють у фінансуванні або пропонують його на невідгідних умовах;
- необхідність врахування місцевих культурних особливостей і звичок, зокрема в бізнес-середовищі;
- неготовність до великих податків і зарплат порівняно з відповідними витратами в Україні;
- необхідність доводити надійність, стійкість та стабільність, адже через війну співпраця з українськими компаніями сприймається як ризикована.

За даними опитувань, проведених Центром економічного відновлення (CER) та міжнародною групою компаній ADVANTER GROUP у 2023 році, основними бар'єрами, з якими зіштовхуються українські компанії (ММСБ) під час виходу на зовнішні ринки, є відсутність європейських клієнтів (35,6 %), обмежені фінансові ресурси (34,5 %), обмежена кількість кваліфікованих спеціалістів (21,8 %) тощо (рис. 1).



Рис. 1. Перешкоди для інтеграції (більшої інтеграції) українських компаній з європейським ринком [10, с. 67]

Очевидно, що міжнародна експансія потребує значних зусиль на планування, координацію та проведення досліджень, витрат часу, фінансів та інших ресурсів на реалізацію, але водночас забезпечує певні переваги за умови успішності цього процесу:

- відкриває доступ до нових ринків і клієнтських баз, що сприяє зростанню продажів і прибутку;
- допомагає знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного ринку або продукту;
- дозволяє захистити співробітників і майно;
- знижує ризики фінансових втрат у більш стабільній економічній та політичній обстановці;
- забезпечує зростання доступу до інноваційних технологій;
- підвищує престижність бізнесу при інкорпорації у юрисдикцію з гарною репутацією.

Таким чином, незважаючи на те, що шлях до міжнародних ринків пов'язаний з додатковими труднощами для українського бізнесу в умовах воєнного стану, він також відкриває значні можливості для сталого розвитку та зростання. Для того, щоб зменшити ризики та отримати бажані переваги від виходу на міжнародні ринки, необхідно розуміти, що успішне відкриття бізнесу за кордоном потребує ретельного планування, координації та виконання низки ключових етапів.

Так, на думку Д.Швеця, для успішної подорожі глобальними ринками кожна компанія повинна мати свій індивідуальний план виходу на міжнародний ринок, який містить підготовку до виходу, вибір фокусних країн, глибокий аналіз обраного ринку, культурну адаптацію, стратегічне планування та побудову відносин [26].

Авторами [2] запропоновано комплексний алгоритм міжнародної релокації бізнесу, який передбачає покрокову реалізацію 6 ключових етапів, кожен з яких складається із детермінованих складових, а саме:

1. Аналіз поточного стану компанії та її стратегії;
2. Визначення проблем, цілей та мотивів релокації;
3. Вибір і дослідження можливих країн для релокації;
4. Оцінювання міжнародного потенціалу діяльності компанії;
5. Розроблення та імплементація стратегії міжнародної релокації бізнесу;
6. Реалізація та контроль ефективності впровадження стратегії міжнародної релокації.

Мережко В.М. та Іванченко Г.В. пропонують наступні 10 етапів формування стратегії релокації бізнесу: аналіз потенційних переваг та недоліків релокації; дослідження ринку; планування бюджету; юридичні та нормативні аспекти; управління робочою силою, адаптація персоналу; план комунікації; налаштування інфраструктури та планування робочого простору; планування транспортування та логістики; адаптація бізнес-моделі і стратегії; оцінка релокації [27].

Отже, підсумовуючи проведені дослідження праці науковців і практичні кейси суб'єктів бізнесу, вважаємо, що для успішного виходу на міжнародні ринки необхідно виконати такі кроки:

1. Визначити мотиви, цілі та пріоритети бізнесу щодо виходу за кордон;
2. Оцінити потенціал компанії щодо міжнародної експансії. Будь-яка заявка на міжнародну експансію повинна починатися з невеликої саморефлексії. Власникам бізнесу необхідно проаналізувати якість та кількість наявних у їх розпорядженні ресурсів та оцінити, чи забезпечать ці ресурси підтримку моделі зростання компанії, яку передбачається реалізувати на іноземному ринку;
3. Обрати країну для відкриття бізнесу.

Тут необхідно керуватися таким алгоритмом дій:

- обрати декілька країн (юрисдикцій) для майбутньої експансії;

- провести всебічний аналіз обраних країн за наступними параметрами: спеціалізація країни, місткість ринку, наявність конкурентів, законодавство у сфері створення та ведення бізнесу (в т. ч. витрати на реєстрацію та ведення бізнесу), наявність / відсутність бар'єрів для виходу на ринок, податкові умови (в т. ч. щодо виплати дивідендів), доступність кадрів та інших ресурсів, що впливають на бізнес, культурні особливості;

- на основі аналізу країн за поданим переліком параметрів зробити остаточний та обґрунтований вибір.

Наприклад, керівники компанії Ajax Systems обрали Туреччину за сукупністю факторів: наявність професіоналів у галузі виробництва, інфраструктура, умови вільної економічної зони, рівень податків, якість підрядників, зручне розташування щодо основних ринків компанії [18];

4. Врахувати всі юридичні аспекти для відкриття бізнесу в обраній країні, такі як: ліцензування, реєстрація компанії за кордоном, організація постачання, можливості відкриття банківських рахунків для нерезидентів (зокрема зарплатних проєктів), укладання нових контрактів, реєстрація торгової марки тощо;

5. Розробити детальний бізнес-план, який буде містити:

- обґрунтування всіх необхідних ресурсів та витрат, що будуть пов'язані з виходом на міжнародний ринок;
- маркетингову стратегію, адаптовану до умов обраного ринку;
- загальний бюджет на експансію;
- джерела фінансування (враховуючи інвестиції, гранти та кредити);
- покроковий план дій щодо виходу на обраний міжнародний ринок з розподілом ресурсів, встановленням часових меж та відповідальних осіб;
- стратегію управління ризиками, зокрема щодо курсових коливань, політичної стабільності та коливань ринку;

6. Підготувати команду для реалізації бізнес-плану щодо виходу на обраний міжнародний ринок;

7. Контролювати процес виходу на міжнародний ринок відповідно до етапів та показників, закладених у бізнес-плані. При цьому варто пам'ятати, що розроблений бізнес-план має бути гнучким та за потреби корегуватись відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Отже, українському бізнесу, виходячи на міжнародний ринок, необхідно застосовувати комплексний підхід до кожного етапу підготовки, від глибокого аналізу ринків до адаптації продукту та налагодження ефективної логістики. Важливо враховувати всі аспекти – від юридичних питань до культурних відмінностей, що дозволить мінімізувати ризики та підвищити шанси на успіх.

Також варто зазначити, що проблематика виходу підприємств за межі національних ринків є багатоаспектною. Переміщення українських виробничих потужностей та капіталу за кордон має складний вплив на економіку країни: з одного боку, це послаблює економічний потенціал України, з іншого – сприяє збереженню бізнесу і створює передумови для стабілізації та розвитку в більш сприятливих умовах. Крім того, цей процес впливає на економічне зростання країн, що приймають український бізнес, зміцнюючи їх інноваційний та експортний потенціал.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Війна з росією суттєво вплинула на трансформацію бізнес-середовища в Україні, що змусило українських підприємців шукати нові можливості для розвитку та збільшення конкурентоспроможності компаній. Очевидним є той факт, що кожен власник бізнесу прагне досягти його сталого розвитку та позитивних економічних результатів. А відтак, значна частина суб'єктів господарської діяльності або змушені здійснити релокацію свого бізнесу з метою його збереження та розвитку, або, навпаки, вбачають у теперішньому складному часі слушну нагоду вийти на міжнародний ринок, тим самим розширивши географію свого бренду.

Дослідження практичних кейсів компаній, які ризикнули вийти на нові ринки, свідчать про те, що їм вдається впроваджувати ефективні методи ведення бізнесу швидше за конкурентів, розширювати власну клієнтську базу, тим самим отримувати змогу реалізовувати нові бізнес-моделі, способи управління та маркетингові стратегії. Водночас на шляху до міжнародного ринку українські компанії зіштовхуються з низкою перешкод, таких як: складна бюрократична процедура реєстрації, високі податки, нестача міжнародного фінансування, труднощі з пошуком клієнтів і партнерів тощо. Ці проблеми вимагають від бізнесу додаткових зусиль і витрат для адаптації до умов іноземних ринків. Попри ризики та труднощі, вихід на зарубіжні ринки дозволяє українським компаніям диверсифікувати джерела доходів, зменшити залежність від внутрішнього ринку, захистити власні активи та зберегти співробітників. Крім того, міжнародна діяльність сприяє зростанню престижу компаній і надає доступ до нових технологій та інновацій.

Для успішної міжнародної експансії українські компанії повинні дотримуватися чіткої стратегії, яка містить такі етапи: визначення мотивів, цілей та пріоритетів бізнесу щодо виходу за кордон; оцінка потенціалу компанії щодо міжнародної експансії; обрання країни для відкриття бізнесу; врахування всіх юридичних аспектів в обраній для відкриття бізнесу країні (ліцензування, реєстрація компанії, можливості відкриття банківських рахунків для нерезидентів, укладання нових контрактів, реєстрація торгової марки тощо); розробка детального бізнес-плану; підготовка команди для реалізації бізнес-плану; контроль процесу виходу на міжнародний ринок відповідно до кроків та показників, закладених у бізнес-плані.

Таким чином, для досягнення успіху в процесі виходу на міжнародний ринок варто дотримуватись системного підходу, враховуючи усі аспекти міжнародного бізнес-середовища та особливості обраних регіонів. Такий підхід дозволить мінімізувати ризики та забезпечити сталий розвиток українських компаній на міжнародній арені. Подальших досліджень потребують наслідки для української економіки відтоку вітчизняного бізнесу за кордон, зокрема вплив на зайнятість, податкові надходження та розвиток економіки і цілому. Важливо проаналізувати, як відтік бізнесу за кордон може бути компенсований шляхом створення нових секторів або підтримки малого та середнього бізнесу всередині країни.

#### Список використаної літератури:

1. Кудирко Л.П. Релокація українського бізнесу в умовах війни з РФ / Л.П. Кудирко, В.В. Обозний // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. – 2024. – № 20 (2). – С. 120–130. DOI: 10.15330/apred.2.20.120-130.
2. Булкот О.В. Комплексний алгоритм формування та реалізації стратегії міжнародної релокації бізнесу / О.В. Булкот, Д.А. Петрів // Економіка та суспільство. – 2024. – № 65. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-55.
3. Ковалик О.А. Передумови та досвід релокації діяльності вітчизняних виробничих підприємств в умовах невизначеності / О.А. Ковалик, А.Д. Шардакова // Економіка: реалії часу. – 2023. – № 4 (68). – С. 50–60. DOI: 10.15276/ETR.04.2023.
4. Ярошенко О.В. Релокація підприємств України в умовах воєнного стану: географічний аспект / О.В. Ярошенко // Природничка освіта та наука. – 2024. – № 2. – С. 76–81. DOI: 10.32782/NSER/2024-2.11.
5. Корнилюк Р. Переміщений бізнес в Україні під впливом воєнних ризиків: секторально-регіональний огляд / Р.Корнилюк // Економіка та суспільство. – 2024. – № 66. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-66-102.
6. Князевич А.О. Антикризисне масштабування бізнесу: досвід виходу на ринки Європи групи компанії «NOVA» / А.О. Князевич, С.М. Демидюк, І.Є. Поліщук // Економіка та суспільство. – 2024. – № 62. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-62-98.
7. Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар Бізнес / Kyivstar Business Hub. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes>.
8. Оцінка стану бізнесу у воєнній Україні / Американська торгівельна палата в Україні та Citi Україна. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/06/AmCham\\_Citi\\_Survey\\_Results\\_11\\_06\\_UA.pdf](https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/06/AmCham_Citi_Survey_Results_11_06_UA.pdf).
9. Європейська Бізнес Асоціація : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eba.com.ua/about-us/>.
10. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. – Київ : Програма розвитку ООН в Україні. – 2024. – 86 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>.
11. Закриття ФОПів в Україні зросло на 54 %, а компаній – на 15 % / YC.Market. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://blog.youcontrol.market/zakrittia-fopiv-v-ukrayini-zroslo-na-54-a-kompanii-na-15/>.
12. Торік кожним десятим індивідуальним підприємцем у Польщі став українець / Укрінформ. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3858969-torik-kozhnim-desatim-individualnim-pidpriemcem-u-polsi-stav-ukraintec.html>.
13. Кількість українців в Польщі зменшилася / Укрінформ. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3862417-kilkist-ukraintciv-v-polsi-zmensilasa-posol-ukraini.html>.
14. Нова пошта : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [https://novapost.com/uk-ua/?utm\\_source=novapostha.ua&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=new\\_site\\_banner](https://novapost.com/uk-ua/?utm_source=novapostha.ua&utm_medium=referral&utm_campaign=new_site_banner).
15. Бізнес за кордоном: як українські компанії виходять на міжнародні ринки / Kyivstar Business Hub. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyi-vihodyat-na-mizhnarodni-rinki>.
16. Місія – світовий лідер: франшиза бренду Multi Cook набирає обертів за кордоном / Асоціація ритейлерів України. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://rau.ua/novyni/misija-svitovij-lider-multi-cook/>.
17. Lviv Croissants : офіційний сайт [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://lvivcroissants.com/ua/about-us/>.
18. Ajax Systems відкрили завод у Туреччині. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ajax.systems.ua/blog/ajax-plant-in-turkey/>.
19. Rozetka запустила доставку товарів до Польщі: як оформити замовлення / Економічна правда. – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/29/692026/>.
20. Ліки для світу. Фармак почав експансію у п'ять європейських країн, інвестувавши десятки мільйонів євро / Forbes Ukraine. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://forbes.ua/company/kiiivskiy-kartonnopapergovy-kombinat-avstriyskiy-vlasnik-pro-robotu-v-ukrayinskikh-realiyakh-28102024-24368>.
21. ТОП-10 українських бізнесів, які вдало запустились на іноземних ринках під час війни / Ua.news. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ua.news.ua/money/top-10-ukrayinskyh-byznesov-kotorye-uspeshno-zapustylis-na-ynostrannyh-rynkah-vo-vremya-vojny>.
22. Українська вишнівка в Сохо: перший заклад української мережі «П'яна вишня» відкрили у Лондоні. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.village.com.ua/village/food/food/348723-ukrayinska-vishnivka-v-soho-pershiy-zaklad-ukrayinskoyi-merezhi-p-yana-vishnya-vidkrili-u-londoni>.
23. Війна як стимул: нечувана експансія українців на світових ринках / Інформаційне агентство Уніан. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.unian.ua/economics/other/ekspansiya-z-vidchayu-ukrajinci-viboryuyut-misce-na-svitovih-rinkah-12685704.html>.

24. Іспанія, Туреччина, Польща. Куди йдуть українські бізнеси для розвитку та прибутків / Focus.ua. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://focus.ua/uk/economics/559445-nova-poshta-v-polshi-ajax-systems-v-turechchini-farmak-v-ispaniyi-ukrayinski-kompaniyi-vijshli-na-mizhnarodnij-rinok-pid-chas-vijni>.
25. Бізнес йде за біженцями. Які українські компанії вийшли на ринок Польщі під час війни / Focus.ua. – 2023 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://focus.ua/uk/economics/559684-biznes-yde-za-bizhencyami-yaki-ukrajinski-kompaniji-viyshli-na-rinok-polshchi-pid-chas-vijni>.
26. Швець Д. Секрети успішної та системної міжнародної експансії для українського бізнесу / Д.Швець. – 2024 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ain.ua/2024/02/17/globalnyj-shlyah-ukrayinskogo-biznesu-sekretu-uspishnoyi-ta-systemnoyi-mizhnarodnoyi-ekspansiyi/>.
27. Мережко В. Основні етапи формування стратегії релокації підприємства в умовах воєнного стану / В.Мережко, Г.Іванченко // Економіка та суспільство. – 2023. – № 50. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-50-83.

#### References:

1. Kudyрко, L.P. and Oboznyi, V.V. (2024), «Relokatsiia ukrainskoho biznesu v umovakh viiny z rf», *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu*, No. 20 (2), pp. 120–130, doi: 10.15330/apred.2.20.120-130.
2. Bulkot, O.V. and Petriiev, D.A. (2024), «Kompleksnyi alhorytm formuvannia ta realizatsii stratehii mizhnarodnoi relokatsii biznesu», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 65, doi: 10.32782/2524-0072/2024-65-55.
3. Kovalyk, O.A. and Shardakova, A.D. (2023), «Peredumovy ta dosvid relokatsii diialnosti vitchyznianskykh vyrobnychkykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti», *Ekonomika: realii chasu*, No. 4 (68), pp. 50–60, doi: 10.15276/ETR.04.2023.
4. Yaromenko, O.V. (2024), «Relokatsiia pidpriemstv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: heohrafichniy aspekt», *Pryrodnycha osvita ta nauka*, No. 2, pp. 76–81, doi: 10.32782/NSER/2024-2.11.
5. Kornyluk, R. (2024), «Peremishchenyi biznes v Ukraini pid vplyvom voiennykh ryzykiv: sektoralno-rehionalnyi ohliad», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 66, doi: 10.32782/2524-0072/2024-66-102.
6. Kniazevych, A.O., Demydiuk, S.M. and Polishchuk, I.Ie. (2024), «Antykryzove masshtabuvannia biznesu: dosvid vykhodu na rynky Yevropy hrupy kompanii “NOVA”», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 62, doi: 10.32782/2524-0072/2024-62-98.
7. Kyivstar Business Hub (2024), «Yakym був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Kyivstar Biznes», [Online], available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes>
8. Amerykanska torhivvelna palata v Ukraini ta Citi Ukraina (2024), «Otsinka stanu biznesu u voieniі Ukraini», [Online], available at: [https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/06/AmCham\\_Citi\\_Survey\\_Results\\_11\\_06\\_UA.pdf](https://chamber.ua/wp-content/uploads/2024/06/AmCham_Citi_Survey_Results_11_06_UA.pdf)
9. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia, ofitsiinyi sait, [Online], available at: <https://eba.com.ua/about-us/>
10. Otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini (2024), Prohrama rozvytku OON v Ukraini, Kyiv, 86 p., [Online], available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
11. «Zakryttia FOPiv v Ukraini zroslo na 54 %, a kompanii – na 15 %» (2024), *YS.Market*, [Online], available at: <https://blog.youcontrol.market/zakryttia-fopiv-v-ukrayini-zroslo-na-54-a-kompanii-na-15/>
12. «Torik kozhnym desiatym indyvidualnym pidpriemstsem v Polshchi stav ukrainets» (2024), *Ukrinform*, [Online], available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3858969-torik-kozhnim-desatim-individualnim-pidpriemcem-u-polsi-stav-ukrainec.html>
13. «Kilkist ukraintiv v Polshchi zmenshylasia» 2024, *Ukrinform*, [Online], available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3862417-kilkist-ukraintiv-v-polsi-zmenshylasia-posol-ukraini.html>
14. Nova poshta, ofitsiinyi sait, [Online], available at: [https://novapost.com/uk-ua/?utm\\_source=novaposhta.ua&utm\\_medium=referral&utm\\_campaign=new\\_site\\_banner](https://novapost.com/uk-ua/?utm_source=novaposhta.ua&utm_medium=referral&utm_campaign=new_site_banner)
15. Kyivstar Business Hub (2024), «Biznes za kordonom: yak ukrainski kompanii vykhodiat na mizhnarodni rynky», [Online], available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/biznes-za-kordonom-yak-ukrayinski-kompaniyi-vihodyat-na-mizhnarodni-rinki>
16. Asotsiatsiia ryteileriv Ukrainy (2024), «Misiia – svitovyi lider: franshyza brendu Multi Cook nabyraie obertiv za kordonom», [Online], available at: <https://rau.ua/novyni/misiia-svitovij-lider-multi-cook/>
17. Lviv Croissants, ofitsiinyi sait, [Online], available at: <https://lvivcroissants.com/ua/about-us/>
18. «Ajax Systems vidkryly zavod u Turechchini» (2023), [Online], available at: <https://ajax.systems.ua/blog/ajax-plant-in-turkey/>
19. «Rozetka zapustyla dostavku tovariv do Polshchi: yak oformyty zamovlennia» (2022), *Ekonomichna Pravda*, [Online], available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/29/692026/>
20. «Liky dla svitu. Farmak pochav ekspansiiu u piat yevropeyskykh krain, investuvavshy desiatky milioniv yevro» (2024), *Forbes Ukraine*, [Online], available at: <https://forbes.ua/company/kiivskiy-kartonnopaperoviy-kombinat-avstriyskiy-vlasnik-pro-robotu-v-ukrayinskikh-realiyakh-28102024-24368>
21. «TOP-10 ukrainskykh biznesiv, yaki vdalo zapustylis na inozemnykh rynkakh pid chas viiny» (2023), *Ua.news*, [Online], available at: <https://ua.news.ua/money/top-10-ukrayinskyh-biznesov-kotorye-uspeshno-zapustylis-na-ynostrannyh-rynках-vo-vremya-vojny>
22. «Ukrainska vyshnivka v Sokho: pershyi zaklad ukrainskoi merezhi “Piana vyshnia” vidkryly u Londoni» (2024), [Online], available at: <https://www.village.com.ua/village/food/food/348723-ukrayinska-vyshnivka-v-soho-pershiy-zaklad-ukrayinskoyi-merezhi-p-yana-vishnya-vidkrili-u-londoni>



23. «Viina yak stymul: nechuvana ekspansiia ukraintiv na svitovykh rynkakh» (2024), *Informatsiine ahentstvo Unian*, [Online], available at: <https://www.unian.ua/economics/other/ekspansiya-z-vidchayu-ukrajinci-viboryuyut-misce-na-svitovih-rinkah-12685704.html>
24. «Ispaniia, Turechchyna, Polshcha. Kudy ydut ukrainski biznesy dlia rozvytku ta prybutkiv» (2023), *Focus.ua*, [Online], available at: <https://focus.ua/uk/economics/559445-nova-poshta-v-polshi-ajax-systems-v-turechchini-farmak-v-ispaniyi-ukrayinski-kompaniyi-vijshli-na-mizhnarodnij-rinok-pid-chas-vijni>
25. «Biznes yde za bizhentsiamy. Yaki ukrainski kompanii vyshly na rynek Polshchi pid chas viiny» (2023), *Focus.ua*, [Online], available at: <https://focus.ua/uk/economics/559684-biznes-yde-za-bizhencyami-yaki-ukrajinski-kompaniji-viyshli-na-rinok-polshchi-pid-chas-viyni>
26. Shvets, D. (2024), «Sekrety uspishnoi ta systemnoi mizhnarodnoi ekspansii dlia ukrainskoho biznesu», [Online], available at: <https://ain.ua/2024/02/17/globalnyj-shlyah-ukrayinskogo-biznesu-sekrety-uspishnoyi-ta-systemnoyi-mizhnarodnoyi-ekspansiyi/>
27. Merezko, V. and Ivanchenko, H. (2023), «Osnovni etapy formuvannya stratehii relokatsii pidpriemstva v umovakh voiennoho stanu», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 50, doi: 10.32782/2524-0072/2023-50-83.

**Мельник** Тетяна Юріївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та цифрової економіки Державного університету «Житомирська політехніка».

<https://orcid.org/0000-0002-1743-0264>.

Наукові інтереси:

- сталий розвиток економіки в умовах цифровізації;
- функціонування та розвиток бізнесу в умовах повномасштабного вторгнення.

E-mail: [tyu\\_melnyk@ztu.edu.ua](mailto:tyu_melnyk@ztu.edu.ua).

**Melnyk T. Yu.**

#### **Peculiarities of ukrainian business entering international markets under the influence of military risks**

Entering foreign markets has become a crucial priority for Ukrainian businesses. Companies are actively exploring opportunities for international expansion to mitigate risks associated with the war and ensure stable operations. The article examines the current trends of Ukrainian businesses entering international markets under martial law conditions. In particular, it analyzes statistical data collected by Ukrainian and foreign organizations, which highlights the growing dynamics of this process. Based on information from the official websites of well-known Ukrainian companies (such as Nova Poshta, Galia Baluvana, Lviv Croissants, Ajax Systems, Rozetka.ua, Farmak, and others) and media publications, the geography of Ukrainian business external expansion is revealed. Additionally, the primary challenges and risks faced by entrepreneurs in launching businesses in European and other countries are identified. Among the most common obstacles are the complexity of legal procedures and the high cost of addressing organizational issues; lengthy registration processes and obtaining all necessary licenses and accounts; difficulties in finding premises for business; protracted procedures for obtaining construction permits; limited access to international capital markets; the need to consider local cultural characteristics and practices, especially in the business environment; and unpreparedness for high taxes and salaries. At the same time, international expansion provides Ukrainian companies not only with resilience under challenging conditions but also with new opportunities. These include access to new markets and customer bases, reduced dependency risks on a single market or product, protection of employees and assets, decreased financial loss risks, increased access to innovative technologies, and enhanced business prestige. Based on an analysis of trends, risks, and advantages, as well as real examples of Ukrainian companies, the article substantiates the key steps in preparing businesses for entering foreign markets. Gradual implementation of these steps will help achieve the set goals and success on the international stage.

**Keywords:** business; entrepreneurship; international markets; relocation; international expansion; risks; martial law.

Стаття надійшла до редакції 07.10.2024.