

Ю. Б. Малиновська<sup>1</sup>, С. В. Добровольський<sup>2</sup>  
ORCID: <sup>1</sup>0000-0002-1551-9492, <sup>2</sup>0009-0004-0070-7185  
Національний університет "Львівська політехніка"

## **ПЛАНУВАННЯ ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВИХОДУ НА НОВІ РИНКИ**

<https://doi.org/>

© Малиновська Ю. Б., Добровольський С. В., 2023

**Поняття зростання ефективності бізнесу до вищого рівня є критично важливим напрямком розвитку сучасної української економіки. Створення конкурентоздатної економіки сприяє здоровій конкуренції та сприяє взаємовідносинам між виробниками і споживачами. В статті авторами зазначено проблеми бізнес-планування в умовах виходу на міжнародну арену. Запропоновано ключові фактори успіху при виході на нові ринки при здійсненні ефективного управління митними процедурами, з врахування особливостей місцевого законодавства та потреб ринку, а також розробки цілеспрямованих маркетингових стратегій.**

**Ключові слова:** бізнес-планування, маркетингова стратегія, календарне планування, ринки, розробка, бізнес, експортні операції, проблеми.

### **Постановка проблеми**

У сучасному глобалізованому світі, експортна діяльність - є важливим чинником економічного зростання та розвитку підприємства. Вихід на нові ринки відкриває широкі простори можливостей для підприємств задля збільшення обсягів своїх продажів, залучення нових клієнтів та підняття рівня конкурентоспроможності.

Саме бізнес планування експортних операцій є великим та важливим кроком для підприємств, які хочуть здійснювати ЗЕД.

При виході на нові ринки, в компанії, які експортують товари чи послуги можуть виникати різні проблеми бізнес планування. До прикладу, це може бути: не до кінця вивчений ринок і відповідно брак інформації. При виході на міжнародний ринок може бути обмежена інформація про споживачів, конкурентів, правові норми та інші фактори, що впливають на бізнес. Що в свою чергу може ускладнити точне прогнозування попиту цін та інших показників.

Отже, зазначені проблеми бізнес-планування експортної діяльності в умовах виходу на нові ринки вимагають ретельного аналізу, планування та виконання. Ефективне управління митними процедурами, врахування особливостей місцевого законодавства та потреб ринку, а також розробка цілеспрямованих маркетингових стратегій є ключовими факторами успіху при виході на нові ринки.

### **Актуальність дослідження.**

Бізнес планування є одним з початкових та найнеобхідніших елементів управління та створення, функціонування та розвиток будь-якого підприємницького суб'єкта, оскільки таким чином дозволяється не тільки передбачити важливі економічні характеристики та етапи господарювання, але й забезпечити взаємо пов'язану узгодженість місії та цілей, стратегій та тактик розвитку, ресурсного потенціалу та можливостей їх реалізації всіх поставлених цілей компанії .

### **Формулювання мети та завдань статті.**

Висвітлення проблем бізнес-планування експортної діяльності в умовах виходу на нові ринки та опис пропозицій щодо удосконалення бізнес-планування експортної діяльності в умовах виходу на нові ринки.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Саму проблематику виходу компанії на міжнародну арену торгівлі та розроблення стратегій ЗЕД в загальному і більш детальному перерізі досліджували такі українські та закордонні вчені як: М.Портер, С.Сенем, К.Гончарова, М.Перальта, Ф.Котлер, Е.Арес, Поттс Дж., Каннінгем С., Мельник Ю.В. Вони досліджували різні аспекти планування бізнесу і наголошували на певних проблемах, які можуть виникнути під час цього процесу. Сюди можна віднести наступні чинники, а саме: неналежна оцінка може призвести до переоцінювання або недооцінювання обсягу продукції чи послуг. Помилкове визначення конкурентної переваги, а саме недостатній аналіз конкурентів та унікальних особливостей бізнесу може призвести до втрати конкурентної переваги.

Неадекватне усвідомлення про потреби клієнтів, відсутність чіткого розуміння потреб і бажань клієнтів, може стати наслідком, неефективні стратегії маркетингу та продажу. Фінансові ризики в контексті неправильної оцінки фінансових витрат, прибутків та інвестицій призведе до нестачі коштів для реалізації бізнес-плану.

Помилковий план ресурсів невірна оцінка потреб у персоналі, матеріалах, обладнанні та інших ресурсах може призвести до переplat або недостатнього фінансування. Недосконалий план розвитку відсутність чіткої стратегії росту та адаптації призведе до втрати конкурентоспроможності з часом. Бізнес-план повинен передбачити можливі кризові ситуації та шляхи їх вирішення.

Ці названі проблеми можуть виникнути через нестачу досвіду, недостатній аналіз або неправильне використання даних під час розробки бізнес-плану.

### **Виклад основного матеріалу.**

Підняття ефективності бізнесу на вищий рівень є критично важливим напрямком розвитку сучасної Української економіки. На сьогоднішній час в Україні присутня велика проблема під назвою «Нераціональність», а саме в контексті не раціонального планування своєї діяльності та недооцінювання власного потенціалу компаніями [1].

Побудова міцної конкурентоспроможної економіки сприяє створенню конкурентних відносин між різними гравцями ринку, що в свою чергу доволі сильно змінює акценти так званої співпраці між виробником та споживачем, рухаючи перших до розвитку і модернізації свого продукту. Що в загальній перспективі для країни в цілому відіграє ключову роль [2].

В будь якому аспекті бізнесу не існує чіткого переконання в тому, що все буде гаразд, що угода пройде без всяких форс-мажорних обставинах тому компанії свідомо діють на випередження, а саме їм притаманне скоріше випереджати ті чи інші аспекти ніж боротися з їхніми наслідками.

Саме тому, компаніями у всьому світі розробляється бізнес план з врахуванням всіх можливих ризиків та форс-мажорних обставин. Що вже давно стало так званим трендом трансформації бізнесу України для визначення та використання їхнього повного можливого потенціалу [3].

В Україні бізнес планування регламентується наказом від Фонду державного майна від 1994 року «Про затвердження Положення про типовий бізнес план» [4], та наказу Мінекономіки з 2005 року «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес планування» [5].

Так як, в Україні зараз триває війна, то підприємствам приходиться рахуватися та боротися з новими реаліями, які вона перед нами ставить, щоб розвиватися та працювати на зміцнення України задля перемоги над спільним ворогом [6]. Велику проблему можна побачити в експортно орієнтованих підприємствах, які під час війни зіштовхнулись з такою проблемою, як блокування основних морських портів на які в довоєнний час припадало до 80 відсотків логістики. А на сьогоднішній час

забезпечити нашу країну логістикою на експорт є доволі складно через брак вагонів, палива, складських приміщень та іншого .

Саме тому, зараз бізнес планування є дуже важливим аспектом в такий не простий період, але водночас – це можливість, коли Українські компанії можуть стати міжнародними і вийти на нові ринки.

Бізнес планування є одним з початкових та найнеобхідніших елементів управління та створення, функціонування та розвиток будь-якого підприємницького суб'єкта, оскільки таким чином дозволяється не тільки передбачити важливі економічні характеристики та етапи господарювання, але й забезпечити взаємо пов'язану узгодженість місії та цілей, стратегій та тактик розвитку, ресурсного потенціалу та можливостей їх реалізації всіх поставлених цілей компанії.

Саме бізнес планування експортних операцій є великим та важливим кроком для підприємств, які хочуть здійснювати ЗЕД. Тому їм потрібно дотримуватися загальної структури бізнес плану ЗЕД та Закону України про зовнішньоекономічну діяльність від 16.04.1991р №959-ХІІ редакції від 04.03.2023р [7].

Перше - це так званий виконавчий опис в який відносять:

- Опис компанії та його роль та місце в галузі;
- Цілі та мета для ЗЕД;
- Опис ринку та країни куди планується експорт;
- Конкурентні сторони підприємства.

Друге - це аналізування ринку на який планується здійснювати експорт:

- Дослідження всіх аспектів цільового ринку;
- Визначення цільових споживачів та конкурентів;
- Аналіз попиту та конкуренції.

Третє- це послуга або продукт:

- Опис продукції чи послуги їхня унікальність та характеристика;
- Переваги над конкурентами;

Четверте - маркетинговий план:

- Це маркетингова стратегія при виході на новий ринок;
- Дистрибуційні канали для продажу;

П'яте - операційне планування:

- Виробництво та логістика [8];
- Організація виробничого процесу або надання послуг;

Шосте - фінансовий план:

- Прогнозування об'єму продажів та доходу;
- Обрахунок витрат на виробництво, логістику, маркетинг;
- Розгляд потреб фінансування чи інвестицій.

Сьоме - ризиковий аналіз:

- Визначення ризиків та можливих форс-мажорних обставин;
- План по управлінню та усуненню ризиків [9];

Восьме - управлінська структура:

- Перелік ключових учасників для керування ЗЕД;
- Перелік відповідальностей та ролей [10];

Дев'яте - реалізація плану дій:

- Розробка календарного плану впровадження ЗЕД;
- Показники успіху та моніторинг [11].

Також варто зазначити, що спеціалізація бізнес плану під конкретну діяльність чи конкретний ринок експорту може відрізнитися в залежності від тих чи інших чинників пов'язаних з діяльністю підприємства чи якимись особливостями ринку експорту.

Також потрібно більш детально розглядати всі особливості ЗЕД в перерізі міжнародної торгівлі та права для забезпечення всіх законодавчих вимог, актів та наказів, які відносяться до міжнародної торгівлі, норм та правил бізнесу та інших законів які регламентуються. При виході на нові ринки, компанії, які експортують свої товари чи послуги можуть зіштовхнутись з різними проблемами бізнесу планування. До прикладу це може бути не до кінця вивчений ринок і відповідно брак інформації. При вході на міжнародний ринок може бути обмежена інформація про споживачів, конкурентів, правові норми та інші фактори, що впливають на бізнес. Що в свою чергу може ускладнити точне прогнозування попиту цін та інших показників.

Можливі мовні та крос-культурні відмінності тої чи іншої країни. Це впливатиме на комунікацію з місцевими партнерами, клієнтами та споживачами. Неправильне розуміння місцевих норм законів, мови, звичаїв, цінностей призведе до неефективних маркетингових стратегій і низького прийняття продукту на ринку, що відображається на успішності та показниках ефективності. Відповідно будуть додаткові витрати на просування товару .

Наступним проблематичним аспектом можна виділити юридичні та регуляторні питання. Так як, законодавство кожної країни відрізняється, українські компанії можуть бути не повним чином ознайомлені із законами та нормами країни в яку планується експортна діяльність. Кожна країна має власну систему правил та норм, для експорту товарів чи послуг

Проблеми фінансового аспекту, а саме, не достатній капітал для задоволення потреб того чи іншого ринку збуту товарів чи послуг. Розширення на нові ринки в більшості випадків може потребувати значних фінансових вкладень, таких як: реклама, дистрибуція, логістика та інфраструктура. Компаніям слід детально розрахувати фінансові ризики і забезпечити достатні ресурси для успішного запуску і розвитку на нових ринках збуту.

Проблематика конкуренції - це є звичайна справа на здоровому ринку на якому всі дорожать своїми споживачами. Виходячи на нові ринки, підприємство зазвичай зіткнеться з місцевою та іноземною конкуренцією. Необхідно здійснити конкурентний аналіз, визначити переваги та недоліки своєї компанії в порівнянні з конкурентами і розробити стратегію, яка дозволить впевнено конкурувати на новому ринку .

Також можна розглядати логістику в перерізі постачання того чи іншого товару чи послуг. При виході на нові ринки важливим стоїть питання логістики та постачання. Це включає в себе вибір оптимальних транспортних маршрутів, розробку ефективних ланцюгів поставок.

Великою проблемою для компанії може стати складнощі з митним оформленням. А саме через такі аспекти, як складність митного законодавства, вимоги до документації та дозволів, валютні та фінансові вимоги, деякі країни мають обмеження щодо валютних операцій або вимагають спеціальну ліцензію для виконання митних операцій, порушення валютних правил може призвести до адміністративних штрафів або навіть судових позовів, митні платежі та митні ставки можуть становити значну частку вартості товарів, що експортуються, неправильна класифікація товару або неправильне визначення митних ставок можуть призвести до переплати або конфлікту з митними органами, митні органи мають право здійснювати аудити та перевірки митного оформлення, це може включати перевірку документації, фізичний огляд товарів, перевірку їх якості та відповідності нормам. Відхилення, виявлені під час таких перевірок, можуть призвести до штрафів або скасування митного оформлення.

Для подолання проблем митного оформлення, важливо мати глибоке розуміння митного законодавства країни, куди здійснюється експорт. Крім цього, рекомендується співпрацювати з досвідченими митними брокерами або консультантами, які мають професійні знання та досвід в митних процедурах. Важливо також встановити систему систематичного контролю та внутрішніх аудитів для перевірки відповідності митним правилам та вимогам [12].

### **Висновки.**

З даного матеріалу видно, що підняття ефективності бізнесу на вищий рівень має вирішальне

значення для розвитку української економіки в сучасних умовах. Проблема "нерациональності" в плануванні та недооцінювання власного потенціалу є актуальною і вимагає уваги компаній.

Створення бізнес-плану з урахуванням ризиків та форс-мажорних обставин є ключовим трендом, спрямованим на розкриття повного потенціалу компаній. Бізнес під час війни в Україні вказує на необхідність адаптації до нових реалій та боротьби з викликами. Особлива увага приділяється експортно орієнтованим підприємствам, які стикаються з логістичними викликами у зв'язку з блокуванням морських портів та інфраструктурними обмеженнями.

Бізнес-планування виступає як важливий інструмент в управлінні, дозволяючи передбачити та узгодити місію, цілі, стратегії та тактики компанії. В умовах важких викликів відіграє особливо важливу роль, сприяючи вдалому виходу на зовнішні ринки та забезпеченню довгострокової рентабельності.

Законодавча база та загальна структура бізнес-планування для зовнішньоекономічної діяльності допомагають підприємствам ретельно готуватися до здійснення ЗЕД, що сприяє їхньому виходу на міжнародні ринки та розширенню географії діяльності.

Отже, бізнес-планування є необхідним інструментом для розвитку бізнесу в умовах змінного середовища, війни та глобалізації.

### **Перспективи подальших досліджень.**

Перспективи подальшого вивчення планування експортної діяльності в умовах виходу на нові ринки є дуже важливими для підприємств, які бажають розширити свою діяльність та здобути доступ до нових клієнтів та ринків. Вивчення специфіки нового ринку, його розміру, конкурентного середовища, культурних особливостей та правових аспектів допомагає розробити оптимальну стратегію входу. Це включає в себе вибір відповідного підходу, такого як експорт, спільна підприємницька діяльність або створення філії.

Важливо вивчити, як адаптувати свій продукт або послуги до потреб нового ринку. Це може включати в себе зміни в продукті, ціноутворенні, рекламі та розповсюдженні.

Планування експортної діяльності на нових ринках є складним завданням, і результативність залежить від детальної підготовки та аналізу конкретної ситуації.

### **Список літератури**

1. Васильців Т.Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування. 2013. с. 173. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Navch\\_pos\\_BP.pdf](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/u122/Navch_pos_BP.pdf)
2. Дарчук В.Г. Аналіз та планування маркетингової діяльності. 2019. с. 146. URL: [https://dut.edu.ua/uploads/l\\_796\\_67558907.pdf](https://dut.edu.ua/uploads/l_796_67558907.pdf)
3. Филипенко О. М., Синицина Г. А. Основні тренди та перспективи цифровізації економіки України. Бізнес Інформ. 2023. №3. с. 43–50. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-43-50>
4. Наказ Фонд державного майна «Про затвердження Положення про типовий бізнес-план» від 26.05.1994 №301 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0251-94>
5. Наказ Мінекономіки «Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств» від 06.09.2006 №290 Прийняття від 06.09.2006 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>
6. Олійник Т. І., Загинайло В. А., Буряк М. В. Зміни стратегій розвитку підприємств в Україні та методологія їх формування в умовах воєнного часу. Бізнес Інформ. 2023. №2. с. 191–196. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-191-196>
7. Закон України «Про зовнішньоекономічну діяльність» № 959-XII від 16.04.1991 р. (зі змінами і доповненнями від 04.03.2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text>
8. Лучникова Т. П., Тарновська І. В., Воробйов С. В. Адаптація транспортних підприємств України до умов воєнного стану. Бізнес Інформ. 2023. №1. с. 116–122. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-116-122>
9. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. Бізнес Інформ. 2023. №1. с. 203–209. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-1-203-209>

10. Перерва І. М. Стили керівництва та їх місце в управлінні діяльністю підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. с. 241–248. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-241-248>
11. Буднік М. М., Дронова Д. С. Тайм-менеджмент і сучасні технології. *Бізнес Інформ*. 2023. №2. с. 257–262. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-2-257-262>
12. Колодяжна Т. В., Кильницька Є. В. Бізнес-план у системі планування діяльності суб'єкта господарювання. *Бізнес Інформ*. 2023. №3. с. 171–175 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-3-171-175>

#### References

1. Vasylytsiv T.G., Kachmarik Y. D., Blonska V.I., Lupak R.L. (2013) Biznes-planuvannia [Business planning]. *Business Inform*, p. 173. [in Ukrainian].
2. Darchuk V.G. (2019) Analiz ta planuvannia marketynhovoї diialnosti [Analysis and planning of marketing activities]. *Naukovi perspektyvy*, p. 146. [in Ukrainian].
3. Filipenko O. M., Synitsyna G. A. (2023) Osnovni trendy ta perspektyvy tsyfrovizatsii ekonomiky Ukrainy [Main trends and prospects of digitalization of the economy of Ukraine]. *Business Inform*, vol. 3. pp. 43–50. [in Ukrainian].
4. Nakaz Fond derzhavnoho maina «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro typovy biznes-plan» [Order of the State Property Fund «On approval of the Regulation on a standard business plan»], dated 05/26/1994 vol. 301 Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0251-94> [accessed August 25, 2023].
5. Nakaz Minekonomiky «Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii z rozroblennia biznes-planu pidpriemstv» [Order of the Ministry of Economy «On Approval of Methodological Recommendations for the Development of Enterprise Business Plans»], dated 06/09/2006 vol. 290 Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text> [accessed August 25, 2023].
6. Oliynyk T. I., Zaginaylo V. A., Buryak M. V. (2023) Zminy stratehii rozvytku pidpriemstv v Ukraini ta metodolohiia yikh formuvannia v umovakh voiennoho chasu [Changes in enterprise development strategies in Ukraine and the methodology of their formation in wartime conditions]. *Business Inform*, vol. 2. pp. 191–196. [in Ukrainian].
7. Zakon Ukrainy «Pro zovnishnoekonomichnu diialnist» [Law of Ukraine «On Foreign Economic Activity»], dated 04/16/1991 vol. 959-XII Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> [accessed August 25, 2023].
8. Luchnikova T. P., Tarnovska I. V., Vorobyov E. V. (2023) Adaptatsiia transportnykh pidpriemstv Ukrainy do umov voiennoho stanu [Adaptation of transport enterprises of Ukraine to the conditions of war]. *Business Inform*, vol. 1. pp. 116–122. [in Ukrainian].
9. Zakharova N. Y. (2023) Upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi: sutnist, pidkhody ta metody [Risk management at the enterprise: essence, approaches and methods]. *Business Inform*, vol. 1. pp. 203–209. [in Ukrainian].
10. Pererva I.M. (2023) Styli kerivnytstva ta yikh mistse v upravlinni diialnistiu pidpriemstva [Leadership styles and their place in enterprise management]. *Business Inform*, vol. 2. pp. 241–248. [in Ukrainian].
11. Budnik M.M., Dronova D.S. (2023) Taim-menedzhment i suchasni tekhnolohii [Time management and modern technologies]. *Business Inform*, vol. 2. pp. 257–262. [in Ukrainian].
12. Kolodyazhna T.V., Klynyska E.V. (2023) Biznes-plan u systemi planuvannia diialnosti subiekta hospodariuvannia [Business plan in the business entity planning system]. *Business Inform*, vol. 3. pp. 171–175 [in Ukrainian].

**Y. B. Malynovska, S.V. Dobrovolskyi**  
Lviv Polytechnic National University

#### **PLANNING EXPORT ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF ENTERING NEW MARKETS**

© *Malynovska Y. B., Dobrovolskyi S.V., 2023*

**Today, the concept of raising business efficiency to a higher level is a critically important direction of development of the modern Ukrainian economy.**

**Building a sustainable and competitive economy contributes to the creation of healthy competition between various market participants, which has a significant impact on the relationship between producers and consumers. This forces manufacturers to focus their attention on the development and modernization of their products. In the long term, it plays a key role for the country as a whole.**

**Companies all over the world develop a business plan taking into account all possible risks and force majeure circumstances. This has long since become the so-called trend of business transformation in Ukraine to determine and use their full potential.**

**Since there is a war going on in Ukraine now, businesses have to reckon with and struggle with the new realities that it puts before us in order to develop and work to strengthen Ukraine, for the sake of defeating the common enemy.**

**Strong government support and assistance is also critical to successful business development in wartime. The authorities should create favorable conditions for enterprises, including a simplified bureaucratic process, support in export initiatives, as well as ensuring security and stability in the regions of our country.**

**It is important to emphasize that in wartime Ukrainian companies must be ready for a wide variety of challenges and crisis situations. They must actively develop risk management strategies to ensure the sustainability of their business and protect the interests of consumers. In addition, it is important to focus on the development and application of new technologies and innovations that can contribute to increasing the productivity and competitiveness of enterprises and business planning as a whole. This includes the use of Internet resources and various software, artificial intelligence, data analysis and other modern tools to optimize production and business management or create a business plan.**

**That is why business planning is now a very important aspect in such a difficult period, but at the same time it is an opportunity when Ukrainian companies can become international and enter new markets.**

**Keywords: business planning, marketing strategy, calendar planning, markets, development, business, export operations, problems.**