

УДК 339.13.01

JEL Classification: Q18

DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201907083>

К.М. ВЛАСОВА, аспірант\*

## Концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємств на нові зовнішні ринки

*Мета статті* - систематизувати етапи реалізації стратегії подолання бар'єрів входу підприємства м'ясної промисловості на нові зовнішні ринки, їх теоретичного та методичного обґрунтування.

*Методика дослідження.* У процесі дослідження використано метод аналізу (аналіз перешкод для входу підприємства м'ясної промисловості на нові зовнішні ринки) і синтезу (класифікація бар'єрів входу на ринок), метод узагальнення (опису етапів реалізації стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок), метод систематизації (формування етапів виходу та входу підприємства на зовнішній ринок), табличний (побудова таблиць).

*Результати дослідження.* Запропоновано концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємства м'ясної промисловості на нові зовнішні ринки, узагальнено теоретичний базис реалізації кожного з етапів концепції, визначено методичне забезпечення оцінювання результативності реалізації етапу концепції, здійснено класифікацію бар'єрів входу на зовнішній ринок за виокремленими класифікаційними ознаками.

*Елементи наукової новизни.* Запропоновано концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємства на нові зовнішні ринки, які базуються на логічно упорядкованій реалізації етапів процесу подолання бар'єрів входу на ринок, заснованих на відповідному теоретичному фундаменті та методичному інструментарії їх оцінювання, що в сукупності забезпечує реалізацію мети розвитку підприємства за рахунок подолання бар'єрів та входу підприємства на новий зовнішній ринок

*Практична значущість.* Узагальнення й систематизація етапів формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємства на зовнішній ринок підвищують обґрунтованість та ефективність реалізації експортної діяльності підприємства. Табл.: 3. Бібліогр.: 17.

*Ключові слова:* концепція; стратегія; зовнішній ринок; бар'єри входу; бар'єри виходу; м'ясна промисловість.

Власова Катерина Миколаївна - аспірант кафедри економіки підприємства, Київський національний університет імені Тараса Шевченка (м. Київ, вул. Васильківська, 90А)

E-mail: [nadtochii@ukr.net](mailto:nadtochii@ukr.net)

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-3828-7214>

**Постановка проблеми.** Політика неопротекціонізму, насиченість внутрішніх ринків, необхідність пошуку напрямів стратегічного розвитку змушують національні підприємства шукати нові ринки збуту і в такий спосіб реалізовувати потенційні можливості розвитку. З іншого боку, політика неопротекціонізму, що реалізується як на традиційних ринках українського експорту, так і нових територіальних зовнішніх ринках, супроводжується зростанням вимог не лише до якісних характеристик продукції та виробництва, а й до національної інфраструктури і процесів, що забезпечують експорт національної продукції на зовнішні ринки. Означена

сукупність протиріч між внутрішніми мотивами розвитку підприємства і зовнішніми бар'єрами виходу на зовнішній ринок вимагає від українських підприємств значних зусиль щодо розробки сукупності заходів для реалізації потенціалу стратегічного розвитку на основі подолання бар'єрів входу підприємств на зовнішній ринок.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** На сьогодні питання планування заходів щодо подолання бар'єрів входу підприємства на зовнішній ринок розроблені тільки в частині фундаментальних академічних знань [1-6], які виступають узагальненням теоретичних понять і систематизацією традиційних бар'єрів зовнішніх ринків.

В економічній науці питання розвитку теорії зовнішньоекономічної діяльності не належать до об'єктів наукової активності й

\* Науковий керівник - Г.М. Филюк, доктор економічних наук, професор.

© К.М. Власова, 2019

базуються на сукупності класичних підходів до виходу підприємств на зовнішні ринки [9, 13].

**Мета статті** - систематизувати етапи реалізації стратегії подолання бар'єрів входу підприємства м'ясної промисловості на нові зовнішні ринки, їх теоретичного та методичного обґрунтування.

**Виклад основних результатів дослідження.** Дослідження проблем входу підприємств на зовнішні ринки у вигляді існуючої сукупності бар'єрів, оцінювання висоти бар'єрів входу на потенційний ринок, виявлення закономірностей між бар'єрами входу та витратами на їх подолання ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління процесом подолання бар'єрів.

Концепція стратегічного планування виходу підприємства м'ясної промисловості на нові зовнішні ринки на основі подолання існуючих бар'єрів входу базується на послідовній реалізації таких теоретично й методично обґрунтованих етапів: постановка проблеми, що потребує вирішення; аналіз переваг і бар'єрів входу на зовнішній ринок; аналіз бар'єрів виходу на зовнішній ринок; аналіз внутрішніх можливостей підприємства до подолання бар'єрів входу та бар'єрів виходу на зовнішній ринок; вибір потенційного зовнішнього ринку; вибір способу входу; розробка стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок; реалізація стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок; формування стратегії та стратегічного плану подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок; ефективність реалізації обраної стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок.

*Постановка проблеми, що потребує вирішення.* Проблема необхідності виходу на нові зовнішні ринки у зв'язку з насиченістю внутрішнього ринку та обмеженістю зовнішнього зростання через розширення обсягів постачання на традиційні експортні ринки може бути вирішена завдяки пошуку можливостей виходу підприємств м'ясної промисловості на територіально нові ринки.

**1. Аналіз переваг та бар'єрів входу на зовнішній ринок.**

*Бар'єри входу* - сукупність обмежень країни імпортера. Бар'єри входу залежать від країни імпортера та виду продукції, що імпортується. Кожна країна, реалізуючи цілі митної політики, застосовує сукупність обмежувальних засобів для імпорту продукції.

Наукове забезпечення реалізації зазначеної концепції базується на узагальненні та систематизації бар'єрів входу підприємства на нові територіальні ринки, оцінюванні бар'єрів для кожного нового зовнішнього ринку, виявленні закономірностей між бар'єрами входу на зовнішній ринок та економічними показниками результативності входу підприємства на зовнішній ринок.

Методичне забезпечення реалізації зазначеної концепції полягає в логічно-структурній систематизації етапів виходу підприємства на зовнішній ринок через подолання бар'єрів входу, аналітичному дослідженні висоти кожного з бар'єрів у зазначеній вибірці потенційних ринків збуту вітчизняної м'ясної продукції, методичних підходах до порівняльного оцінювання бар'єрів входу на нові територіальні ринки, критеріїв оцінювання висоти бар'єрів входу на зовнішній ринок.

**1.1. Визначення носіїв бар'єра та суб'єктів впливу на подолання бар'єрів.** Відповідно до проведеної класифікації бар'єрів входження на товарний ринок носіями торговельних бар'єрів виступають:

1) споживач продукції (через сукупність вимог до якості, маркування, упакування, ціни, місця реалізації продукції тощо);

2) ринок (формування ціни, стану конкуренції, доходів споживачів, процесу просування тощо);

3) держава імпортера (через вимоги сертифікації, квотування, ліцензування, маркування, розмитнення, міжнародні домовленості);

4) країна імпортера (географічне розташування, інфраструктура, ментальність населення тощо).

Аналітичні дослідження бар'єрів входу на зовнішні ринки дозволили здійснити узагальнення сукупності бар'єрів та класифікувати їх за призначенням (табл. 1).

Проведений аналіз дозволив зробити висновки, за яким товарні ринки країн світу захищені сукупністю бар'єрів різної природи походження.

**1.2. Оцінювання висоти бар'єрів входу на зовнішній ринок.** Сучасний ринок - це складна структура з розгалуженою системою взаємозв'язків між його учасниками. Архітектоніка ринку визначається сукупністю історичних, культурних, ментальних, економічних, юридичних, організаційних чинників. Тому вихід на новий ринок являє

собою складний процес реалізації стратегічних цілей, ефективність якого залежить від ступеня оцінюваності та аналізу всіх

чинників, що впливатимуть на перебіг такого процесу.

### 1. Узагальнена класифікація бар'єрів входу на зовнішній ринок за їх функціональним призначенням

Функціональне призначення бар'єрів входу	Бар'єри входу
Бар'єри ринкової недосконалості	Валютні Цінові Корупційні
Охоронні бар'єри	Адміністративні вимоги (сертифікація) Маркетингові вимоги Екологічні вимоги
Бар'єри ринкової влади	Бар'єри конкуренції
Обмежувальні бар'єри	Ліцензування Квотування Добровільні обмеження експорту

Джерело: Складено автором.

Оцінювання висоти бар'єрів входу на ринок здійснюється на основі використання методу нормування отриманих кількісних величин кожного з видів бар'єра, аддитивного згортання отриманих значень, що дозволяє розрахувати показник бар'єрності зовнішнього ринку.

**1.3. Порівняльна характеристика бар'єрності зовнішніх ринків.** Порівняння зовнішніх ринків на основі розрахованого індексу бар'єрності ринку дозволяє обирати ринки, витрати на подолання вимог якого будуть найменшими серед досліджуваної вибірки ринків.

**2. Аналіз бар'єрів виходу на зовнішній ринок**

**2.1. Узагальнення внутрішніх бар'єрів виходу на зовнішній ринок.**

**Бар'єри виходу** - сукупність обмежень країни експортера. Експорт продукції пов'язаний з низкою необхідних процедур, виконання яких формує законні підстави для митного оформлення товару та можливості вивезення за межі митних кордонів України.

У частині бар'єрів виходу підприємств м'ясної промисловості на зовнішній ринок основними серед них слід вказати: відсутність гармонізованого ветеринарного сертифіката між двома країнами-партнерами, невизнання деякими мусульманськими країнами українського сертифікату Халаль, відсутність міжнародних стандартів безпечності виробництва та якості управління, наявність фактів захворювання тварин (пташиного і свинячого грипу), відсутність контролю за дотриманням європейських і мусульманських стандартів ви-

рощування сировини (худоби), висока енергоємність виробництва м'яса тощо.

**2.2. Оцінювання витрат на подолання бар'єрів виходу на зовнішній ринок.** Кількість та висота бар'єрів зумовлюють необхідність оцінювання витрат на подолання бар'єрів виходу підприємств на зовнішній ринок.

Організація економічного співробітництва і розвитку всі витрати, пов'язані з підготовкою до експорту та реалізацією експортованого товару, відносять до групи безповоротних витрат. Під безповоротними розуміють витрати, які не залежать від управлінського рішення, а сума таких витрат стала при будь-якому управлінському рішенні.

До безповоротних відносять витрати на рекламу і просування товару до споживача, інвестиції в людський капітал (підбір персоналу та його навчання), витрати від продажів за акційними цінами, витрати на розвиток і вдосконалення продукції, витрати на реєстрацію, ліцензування бізнесу тощо [15].

Окрім безповоротних, при виході підприємства на зовнішній ринок у експортера виникають і поворотні витрати. До поворотних відносять витрати, які змінюються залежно від прийнятого управлінського рішення (табл. 2).

Необхідність поділу витрат на поворотні й безповоротні зумовлена потребами у визначенні групи витрат, вплив на які дозволяє управляти обсягами та структурою витрат експорту.

**2.3. Оцінювання бар'єрів виходу на зовнішній ринок.** Оцінювання бар'єрів, пов'язаних із підтвердженням безпечності продукції та відповідності умов виробництва міжнародним стандартам, здійснюється на ос-

нові розрахунку сумарної величини витрат на подолання бар'єрів виходу підприємства

на зовнішній ринок та їх впливу на зростання ціни експорту.

## 2. Витрати виходу підприємств м'ясної промисловості на зовнішній ринок

Група витрат	Безповоротні витрати	Поворотні витрати
Сертифікація походження товару	Плата за сертифікат походження	-
Ветеринарна сертифікація	Плата за міжнародний ветеринарний сертифікат	Витрати на утримання живої худоби в дорозі
Стандарти ISO, HACCP, OHSAS	Проведення сертифікаційного аудиту Витрати на усунення невідповідностей Видача сертифіката	-
Виробничі витрати	Адаптація технології до вимог споживачів	Вартість матеріальних ресурсів для адаптації технології
Формування вертикально інтегрованої компанії з виробництва м'яса	Витрати на реєстрацію	Витрати на управління експортом

Джерело: Складено автором.

3. Аналіз внутрішніх можливостей підприємства до подолання бар'єрів входу та бар'єрів виходу на зовнішній ринок

3.1. Визначення системи організаційних, фінансових, компетентнісних, репутаційних ресурсів для подолання бар'єрів входу та бар'єрів виходу на зовнішній ринок. До організаційних ресурсів підприємства відносяться наявність структурних підсистем, які забезпечують реалізацію процесу виходу підприємства на зовнішній ринок та наявність персоналу відповідної кваліфікації й досвіду діяльності, логістичного, маркетингового відділу.

Фінансові ресурси для подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок формуються із сукупності коштів, необхідних для фінансування всіх видів операцій, пов'язаних із виконанням усієї сукупності вимог країни експорту, країни імпорту, споживачів, конкурентів, виконання яких забезпечує право та можливість реалізації продукції на відповідному зовнішньому ринку.

Компетентнісні ресурси формуються із професійної здатності персоналу підприємства до виконання всієї сукупності дій, пов'язаних із подоланням бар'єрів входу на зовнішній ринок.

Репутаційні ресурси слід означити як корпоративний імідж, що формується сукупністю дій і рішень компанії.

3.2. Оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства до подолання бар'єрів. На цьому етапі здійснюється кількісне оцінювання всіх видів ресурсів, необхідних для реалізації процесу виходу підприємства на нові зовнішні ринки, розраховуються обсяги незадоволеної потреби в ресурсах, визна-

чаються джерела їх покриття, якими можуть бути: в частині фінансових ресурсів - кредити банків, у частині компетентнісних ресурсів - послуги спеціалізованих компаній, в частині організаційних та репутаційних ресурсів - ресурси посередницьких компаній.

3.3. Порівняння вимог зовнішніх ринків та потенційної здатності підприємства до їх подолання. Якщо в основу етапу «оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства до подолання бар'єрів» покладено кількісне визначення наявних ресурсів, що залучаються до процесу виходу підприємства на зовнішній ринок, то метою етапу «порівняння вимог зовнішніх ринків та потенційної здатності підприємства до їх подолання» є визначення відповідності між вимогами споживачів конкретного зовнішнього ринку, вимогами державних органів контролю країни імпорту, вимогами конкурентів та наявними у підприємства-експортера можливостями для їх виконання. У дещо конкретизованому сенсі йдеться про організацію митного оформлення, вивчення вимог до упакування, маркування продукції та організацію їх виконання, формування каналів розподілу продукції в країні імпорту тощо.

4. Вибір потенційного зовнішнього ринку

4.1. Формування критеріїв вибору зовнішнього ринку. Вихід підприємства м'ясної промисловості на зовнішній споживчий ринок здійснюється відповідно до стану його привабливості для потенційного експортера.

Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що до основних критеріїв привабливості зовнішнього ринку відносяться споживча ємність потенційного ринку, темпи її зростання, стан конкуренції, митна

і державна політика, прозорість діяльності на обраному ринку, державні пільги та стимули; наявність як кваліфікованої, так і відносно дешевої робочої сили; наявність торгових обмежень [8].

4.2. *Оцінювання критеріїв вибору зовнішнього ринку.* Реалізація етапу вибору потенційного зовнішнього ринку базується на оцінюванні критеріїв вибору зовнішнього ринку за заданими показниками, а саме: ВВП на душу населення, кількість населення, темп зростання кількості населення, середня заробітна плата, митні та інші непрямі податки, індекс корупції, обсяги імпорту визначеної продукції тощо.

4.3. *Вибір зовнішніх ринків за критерієм привабливості ринку.* Критерій привабливості ринку оцінюється показником сукупних витрат входу. Сукупні витрати - це

грошова оцінка всіх витрат, пов'язаних з експортом продукції на відповідний зовнішній ринок. Основними факторами впливу на величину сукупних витрат виступають індекс бар'єрності ринку, географічне розташування країни імпорту, наявність нетарифних бар'єрів входу, поточні витрати на виробництво продукції, витрати виходу, витрати входу:

$$V_c = V_{п} + V_{вих} + V_{вх}, \text{ грн,}$$

де  $V_c$  - сукупні витрати;  $V_{п}$  - поточні витрати;  $V_{вих}$  - витрати виходу;  $V_{вх}$  - витрати входу.

Витрати на подолання бар'єрів входу підприємств м'ясної промисловості на зовнішній ринок поділяють на безповоротні та поворотні (табл. 3).

### 3. Витрати на подолання бар'єрів входу підприємств м'ясної промисловості на зовнішній ринок

Група витрат	Безповоротні витрати	Поворотні витрати
Маркетингові	Вивчення попиту Упакування Маркування Рекламування Участь у виставках	Витрати на виготовлення виставкових експонатів Вартість вибору носія реклами
Логістичні	Умови зберігання і транспортування заморожених продуктів та деяких свіжих, охолоджених або заморожених продуктів Транспортування Страховання	Формування каналів збуту Витрати на перевезення до місця знаходження основного перевізника
Митні	Мито Податок на імпорт (додатково до мита)	-
Податкові	Податок з продажу	-
Валютні	Витрати на конвертацію валюти	Витрати вибору способу конвертації
Платіжні	Комісія банку	Витрати вибору форми платежу
Дозвільні	Дозвіл на імпорт Ветеринарний сертифікат (сертифікат здоров'я) Інспекція і контроль імпортованих товарів Санітарний контроль на митних постах ветеринарними службами країни імпортера Витрати на узгодження ветеринарних сертифікатів (у разі відсутності міждержавних домовленостей про визнання українського зразка)	-

Джерело: Складено автором.

### 5. Вибір способу входу

5.1. *Класифікація способів входу на зовнішній ринок.* Дослідження висоти бар'єрів входження на зовнішні ринки, можливостей їх подолання та переваг діяльності на таких ринках дозволило визначити як направле-

ність, так і спосіб такого входу на глобальний ринок.

5.2. *Оцінювання переваг і недоліків способів реалізації інвестиційної стратегії входу до зовнішньої галузі діяльності.* Кожна із стратегій має свої переваги, зокрема, здійснення прямих інвестицій відрізняється

низькою ліквідністю та високою ризикованістю діяльності. У разі об'єднання з діючими підприємствами (з різними ступенями розподілу контролю) основною конкурентною перевагою є доступ до достовірної, ексклюзивної інформації та унікального бізнес-досвіду.

**5.3. Оцінювання переваг і недоліків способів реалізації товарної стратегії входу на зовнішній ринок.** При виборі способу виходу підприємств м'ясної промисловості на нові зовнішні ринки враховуються такі концепти:

1) експорт продукції має більшу мобільність з огляду на швидкість зміни партнерського ринку;

2) експорт незначними обсягами дозволяє вивчити вимоги ринку до певного виду продукції;

3) інвестиції в будь-якій формі мають високий ризик майбутньої ефективності.

**6. Розробка стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок**

**6.1. Постановка цілей стратегії відповідно до критеріїв привабливості діяльності на обраному ринку.** Відповідно до типу ринку та рівня бар'єрів будуть різними й цілі виходу підприємств м'ясної промисловості на дані типи ринків. Так, за свідченнями експортерів, основною метою виходу підприємства на зовнішній ринок є: розширення масштабів діяльності (для всіх типів ринків), зростання прибутковості (для ринків високого і достатнього попиту), отримання досвіду експортної діяльності (ринки достатнього попиту і достатньої пропозиції), дослідження вимог споживачів (для всіх типів ринків).

**6.2. Аналіз умов реалізації стратегії входу підприємства на зовнішній ринок.** На цьому етапі запропонованого концептуального підходу здійснюється аналіз:

1) внутрішніх можливостей підприємства (номенклатури, асортименту, стандартів, сертифікатів, ціни, виробничих потужностей, всіх видів ресурсів), оцінювання сильних і слабких сторін підприємства, конкурентних переваг продукції, що експортується;

2) потенційних зовнішніх ринків (аналіз конкуренції, конкурентних переваг продукції, що виробляється в країні імпорту, попиту, пропозиції, купівельної спроможності споживачів, профілю ключових споживачів, сукупності бар'єрів входу на потенційний ринок;

3) моделювання сценаріїв поведінки факторів внутрішнього і зовнішнього середовища (оптимістичний, песимістичний та найбільш вірогідний).

**6.3. Формування стратегії входу підприємства на зовнішній ринок.** Формування стратегії входу підприємства на зовнішній ринок базується на сукупності наступних етапів: визначення цілей та завдань виходу підприємства на зовнішній ринок; діагностика зовнішнього середовища експортера; діагностика зовнішнього середовища потенційних зовнішніх ринків; вибір цільових зовнішніх ринків; діагностика внутрішнього потенціалу підприємства в частині реалізації поставлених цілей; визначення ключових конкурентних переваг і розробка унікальної торговельної пропозиції; вирішення способу та шляхів досягнення цілей; розробка стратегічних цілей у вимірюваних показниках; формування стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок; стратегічне планування реалізації стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок; реалізація стратегічних рішень.

**7. Реалізація стратегії входу підприємств на зовнішній ринок**

**7.1. Класифікація інструментів реалізації стратегії.** Стратегія, будучи узагальненим виразом головної цілі виходу підприємства на зовнішній ринок, реалізується завдяки комплексу дій, які його забезпечують. Такі дії орієнтовані на досягнення головної цілі - виходу підприємства на зовнішній ринок.

**7.2. Оцінювання альтернативних витрат реалізації стратегії входу підприємства на зовнішній ринок.** Кожний із функціональних комплексів підтримки виходу підприємства на зовнішній ринок передбачає альтернативні комбінації набору конкретних інструментів. Такі комбінації функціональних інструментів дозволяють визначити сумарні витрати на реалізацію кожної комбінації використання технологічних, маркетингових, логістичних, комунікаційних інструментів та обрати оптимальний варіант витрат реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок.

**7.3. Вибір способу реалізації стратегії входу підприємства на зовнішній ринок.** Цей етап концепції реалізується у вигляді рішення щодо вибору оптимального набору функціональних інструментів, які забезпечують просування та реалізацію продукції

до споживача. Рішення приймається на основі аналізу особливостей та традицій економічної діяльності на обраному зовнішньому ринку.

**8. Формування стратегії та стратегічного плану подолання бар'єрів зовнішнього ринку**

**8.2. Розробка стратегій подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок.**

Етапами розробки стратегії входу підприємства на відповідний зовнішній ринок виступають:

- оцінювання бар'єрів входу по потенційних зовнішніх ринках;
- порівняльний аналіз та групування ринків за критерієм висоти бар'єрів, що слугують підставою для аналізу здатності українських підприємств до їх подолання;
- вибір цільового ринку за критерієм висоти бар'єрів та можливостей їх подолання.

**8.2. Формування системи заходів щодо подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок, визначення ресурсів та часу їх реалізації.** Реалізація стратегічного плану виходу підприємства на зовнішній ринок базується на сукупності заходів щодо подолання системи бар'єрів входу. Заходи формуються з урахуванням висоти кожного бар'єра відповідного зовнішнього ринку, витрат на їх подолання, економічної доцільності входження на зовнішній ринок.

**8.3. План ресурсного забезпечення реалізації стратегії подолання бар'єрів входу підприємства на зовнішній ринок.** Реалізація кожного заходу щодо подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок вимагає окрім часових відповідних фінансових та людських ресурсів. Способами забезпечення плану людськими ресурсами виступає формування компетентного персоналу відділу зовнішньоекономічної діяльності або залучення послуг зовнішніх консультантів та учасників логістичного ланцюга.

Фінансове забезпечення реалізації плану подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок дозволяє визначити обсяги та терміни акумулювання власних, позичених чи залучених коштів.

**9. Ефективність реалізації обраної стратегії подолання бар'єрів входу підприємства на зовнішній ринок.**

**9.1. Формування системи показників оцінювання ефективності реалізації стратегічного плану.** Показники оцінювання ефективності реалізації стратегічного

плану формуються відповідно до цілей обраної стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок.

Цільовим показником ефективності реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок слугує рентабельність експорту.

**9.2. Моніторинг ефективності реалізації стратегії подолання бар'єрів входу підприємства на зовнішній ринок.** Ефективність реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок можлива за умови постійного моніторингу процесів, які її забезпечують, та відповідного оперативного управлінського реагування на зовнішні та внутрішні впливи.

Моніторинг ефективності реалізації стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок можна визначити як налагоджену систему спостереження за витратами і часом досягнення стратегічних цілей входу підприємства на зовнішній ринок.

**9.3. Аналіз ефективності та коригування стратегічного плану.** У процесі реалізації стратегічного плану подолання бар'єрів входу підприємства на зовнішній ринок окрім моніторингу індикаторів, що впливають на показник ефективності експорту, здійснюється динамічний, структурний і факторний аналіз впливу чинників, які формують ефективність реалізації стратегічного плану.

Результати аналізу слугують підставою для коригування вхідних ресурсів і процесів реалізації такого плану.

**Висновки.** Запропоновані концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємства м'ясної промисловості на нові зовнішні ринки є узагальненим поглядом на розв'язання проблеми розвитку підприємства в умовах обмежених можливостей реалізації потенціалу національних факторів зростання за рахунок подолання бар'єрів та входу підприємства на зовнішній ринок. Запропонована концепція базується на теоретико-методологічному забезпеченні реалізації кожного з її етапів, ієрархічній послідовності виконання визначених дій, що в сукупності дозволяє досягти ефективною реалізації обраної стратегії подолання бар'єрів входу на зовнішній ринок.

Деталізація етапів реалізації стратегії входу підприємства на зовнішній ринок визначає направленість і послідовність управлінських дій для вирішення проблеми та досягнення стратегічної мети.

Розподіл витрат залежно від етапу реалізації торговельної стратегії на витрати виходу і витрати входу підприємства на зовнішній ринок дозволяють прогнозувати ефек-

тивність обраної стратегії на кожному з етапів її реалізації та планувати сукупність заходів щодо їх оптимізації.

#### Список бібліографічних посилань

1. Гаврилець О. В. Стратегія подолання бар'єрів входу на ринок : дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Ужгород, 2009. 20 с.
2. Герасименко А. Г. Стратегічні бар'єри входження в ринок як джерело ринкової влади. *Економічний вісник Донбасу*. 2013. № 1 (31). С. 123-130.
3. Зеліч В. В. Структура бар'єрів входу вітчизняних фірм в міжнародний бізнес. *Вісник ОНУ ім. І.І. Мечникова*. 2015. Т. 20. № 3. С. 14-19.
4. Ігнатюк А. І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2010. 465 с.
5. Кайнара Д. О. Теоретичні засади торговельних бар'єрів. *Ефективна економіка*. - 2016. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4797> (дата звернення 15.11.2018).
6. Ковтун Е. О., Денисевич Є. С., Зайцева Д. Є. Фактори впливу на формування стратегії підприємства при виході на зовнішні ринки. *Young Scientist*. 2017. № 4 (44). С. 669-673.
7. Козюк В. Олігархічна гідра прямих іноземних інвестицій. URL : <https://medium.com> (дата звернення 29.04.2019).
8. Конев С. Критерії і основні способи виходу вітчизняних підприємств на міжнародний ринок в сучасних умовах функціонування. *Економічний аналіз*. 2012. Вип. 10. Ч. 3. С. 297-300
9. Марченко В. М., Лебедєва Н. П. Стратегія експортної діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 26-36.
10. Розвиток економіки сільського господарства України в 2011-2015 рр. : наук. доп. / Гадзало Я. М., Лупенко Ю. О., Пугачов М. І. та ін. ; за ред. Ю. О. Лупенка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 546 с.
11. Розвиток підприємництва і кооперації: інституціональний аспект : монографія / Лупенко Ю. О., Малік М. Й., Заяць В. М., Шпикуляк О. Г. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 430 с.
12. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року ; за ред. Ю. О. Лупенка, В. Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. 182 с.
13. Филіук Г. М. Адміністративні бар'єри входу на ринок в Україні та їх вплив на розвиток підприємництва. *Економіка України*. 2013. № 6 (619). С. 19-29.
14. Asta Dis Oladottir, Bersant Hobdari, Marina Papanastassiou, Robert Pearce, Evis Sinani, 2012. Strategic complexity and global expansion: An empirical study of newcomer Multinational Corporations from small economies. *Journal of World Business*, vol. 47, p. 686-695.
15. Barriers to entry: OECD Roundtables on competition policy, Paris, Oct. 2005/ OECD, Directorate for Financial and Enterprise Affairs. Paris: OECD, 2006. 317 p.
16. Federico Etro, 2011. Endogenous market structures and contract theory: Delegation, principal-agent contracts, screening, franchising and tying. *European Economic Review*, vol. 55, p. 463-479.
17. Guoliang F. Jiang, Guy L.F. Holburn, Paul W. Beamish, 2013. The Impact of Vicarious Experience on Foreign Location Strategy. *Journal of International Management* (In Press), 14 p.

#### References

1. Havrylets, O.V. (2009). Stratehiya podolannya baryeriv vkhodu na rynek [The strategy of overcoming barriers to entry]. *Candidate's thesis*. Uzhhorod [In Ukrainian].
2. Herasimenko, A.H. (2013). Stratehichni bariery vkhodzhenia v rynek yak dzherelo rynkovoї vlady [Strategic barriers to entering the market as a source of market power]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, 1 (31), pp. 123-130 [In Ukrainian].
3. Zelich, V.V. (2015). Struktura baryeriv vkhodu vitchyznyanykh firm v mizhnarodnyy biznes [The structure of entry barriers for domestic firms in international business]. *Visnyk ONU im. I.I. Mechnykova*, Vol. 20, No. 3, pp. 14-19 [In Ukrainian].
4. Ilnatyuk, A.I. (2010). *Haluzevi rynky: teoriya, praktyka, napryamy rehulyuvannya: monohrafiya* [Sectoral markets: theory, practice, directions of regulation: monograph]. Kyiv: NNTS IAE [In Ukrainian].
5. Kaynara, D.O. (2016). Teoretychni zasady torhovelnykh baryeriv [Theoretical foundations of trade barriers]. *Efektivna ekonomika*, 2. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4797> [In Ukrainian]
6. Kovtun, E.O., Denysevych, Ye.S., & Zaytseva, D.Ye. (2017). Faktory vplyvu na formuvannya stratehiyi pidpryyemstva pry vykhodi na zovnishni rynky [Factors influencing the formation of a company's strategy when entering external markets]. *Young Scientist*, 4 (44), pp. 669-673 [In Ukrainian].
7. Kozziuk, V. (n.d.). Oliharkhichna hidra pryamykh inozemnykh investytsiy [The oligarchic guide to direct foreign investments]. Retrieved from: <https://medium.com> [In Ukrainian].
8. Konev, S. (2012). Kryteriyy i osnovni sposoby vykhodu vitchyznyanykh pidpryyemstv na mizhnarodnyy rynek v suchasnykh umovakh funktsionuvannya [Criteria and main ways of the output of domestic enterprises to the international market in the modern operating conditions]. *Ekonomichnyi analiz*, 10, Part 3, pp. 297-300 [In Ukrainian].
9. Marchenko, V.M. & Liebidieva, N.P. (2017). Stratehiya eksportnoyi diyalnosti sub'yekta zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti [Strategy of export activity of a subject of foreign economic activity]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 13, pp. 26-36 [In Ukrainian].
10. Hadzalo, Ya.M., Lupenko, Yu.O., Puhachov, M.I., et al. (2016). *Rozvytok ekonomiky silskoho hospodarstva Ukrainy v 2011-2015 rr. : naukova dopovid* [Development of the economy of agriculture of Ukraine in 2011-2015: scientific report]. Yu.O. Lupenko (Ed.). Kyiv: NNTS "IAE" [In Ukrainian].
11. Lupenko, Yu.O., Malik, M.Y., Zaiats, V.M., & Shpykuliak, O.H. (2016). *Rozvytok pidpryyemnytstva i kooperatsii: instytutsionalnyi aspekt : monohrafiia* [Development of entrepreneurship and cooperation: institutional aspect: monograph]. Kyiv: NNTS "IAE" [In Ukrainian].
12. Lupenko, Yu.O. & Mesel-Veseliak, V.Ya. (Eds.) (2012). *Stratehichni napryamy rozvytku silskoho hospodarstva Ukrainy na period do 2020 roku* [Strategic directions of development of agriculture of Ukraine for the period up to 2020]. Kyiv: NNTS "IAE" [In Ukrainian].
13. Fylyuk, H.M. (2013). Administratyvni baryery vkhodu ny rynek v Ukraini ta yikh vplyv na rozvytok pidpryyemnytstva [Administrative barriers to entry in the market of Ukraine and their impact on the development of entrepreneurship]. *Ekonomika Ukrayiny*, 6 (619), pp. 19-29 [In Ukrainian].
14. Oladottir, A.D., Hobdari, B., Papanastassiou, M., Pearce, R., & Sinani, E. (2012). Strategic complexity and global expansion: an empirical study of newcomer Multinational Corporations from small economies. *Journal of World Business*, 47, pp. 686-695 [In English].
15. Barriers to entry: OECD Roundtables on competition policy. (2005). *Directorate for Financial and Enterprise Affairs*. Paris: OECD [In English].

16. Etro, F. (2011). Endogenous market structures and contract theory: delegation, principal-agent contracts, screening, franchising and tying. *European Economic Review*, 55, pp. 463-479 [In English].

17. Jiang, G.F., Holburn, G.L.F., & Beamish, P.W. (2013) The impact of vicarious experience on foreign location strategy. *Journal of International Management (In Press)*, p. 14 [In English].

**Vlasova K.M. Conceptual framework for the formation of a strategy for overcoming barriers for enterprises' entry into new foreign markets**

*The purpose of the article is to systematize the stages of implementing a strategy for overcoming barriers to entry of the meat industry enterprises into new foreign markets, and their theoretical and methodological justification.*

*Research methods. In the research process were used the following scientific methods: analysis method (for analysis of barriers to entry of a meat industry enterprise into new foreign markets) and synthesis (for classification of entry barriers into the market); generalization method (for description of implementation stages of the strategy for overcoming entry barriers to the external market); systematization method (for formation of exit and entry of an enterprise into the foreign market); tabular method (for construction of tables).*

*Research results. Conceptual framework for the formation of a strategy for overcoming barriers for the meat industry to enter new foreign markets was proposed, and theoretical basis for implementing each of the concept stages was generalized. Methodological support for evaluating effectiveness of the concept stage implementation was defined, and barriers for entering the external market for selected classification criteria were classified.*

*Elements of scientific novelty. The conceptual framework for the formation of strategies for overcoming entry barriers to new foreign markets was formed. The framework is based on the logically ordered implementation of the stages of overcoming entry barriers grounded on the appropriate theoretical foundation and methodological tools for their assessment, which collectively provides the realization of a goal of enterprise development by overcoming entry barriers for enterprises into a new foreign market.*

*Practical significance. Generalization and systematization of the stages of the formation of the strategy to overcome the barriers to entry of an enterprise to the external market increases validity and effectiveness of the implementation of an enterprise's export activity. Tabl.: 3. Refs.: 17.*

**Keywords:** concept; strategy; external market; entry barriers; exit barriers; meat industry.

**Vlasova Kateryna Mykolaivna** - post-graduate student of the department of enterprise economics, Taras Shevchenko National University of Kyiv (90A, Vasylykvska st., Kyiv)

E-mail: nadtochii@ukr.net

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-3828-7214>

**Власова Е.Н. Концептуальные основы формирования стратегии преодоления барьеров входа предприятий на новые внешние рынки**

*Цель статьи - систематизировать этапы реализации стратегии преодоления барьеров входа предприятия мясной промышленности на новые внешние рынки, их теоретического и методического обоснования.*

*Методика исследования. В процессе исследования использован метод анализа (анализ препятствий для входа предприятия мясной промышленности на новые внешние рынки) и синтеза (классификация барьеров входа на рынок), метод обобщения (описание этапов реализации стратегии преодоления барьеров входа на внешний рынок), метод систематизации (формирование этапов выхода и входа предприятия на внешний рынок), табличный (построение таблиц).*

*Результаты исследования. Рассмотрены концептуальные основы формирования стратегии преодоления барьеров входа предприятия мясной промышленности на новые внешние рынки, обобщен теоретический базис реализации каждого из этапов концепции, определено методическое обеспечение оценки результативности реализации этапа концепции, осуществлена классификация барьеров входа на внешний рынок по выделенным классификационным признакам.*

*Элементы научной новизны. Предложены концептуальные основы формирования стратегии преодоления барьеров входа предприятия на новые внешние рынки, которые базаруются на логически упорядоченной реализации этапов процесса преодоления барьеров входа на рынок, основанных на соответствующем теоретическом фундаменте и методическом инструментарии их оценивания, что в совокупности обеспечивает реализацию цели развития предприятия за счет преодоления барьеров входа предприятия на новый внешний рынок.*

*Практическая значимость. Обобщение и систематизация этапов формирования стратегии преодоления барьеров входа предприятия на внешний рынок повышают обоснованность и эффективность реализации экспортной деятельности предприятия. Табл. : 3. Библиогр. : 17.*

**Ключевые слова:** концепция; стратегия; барьеры; внешний рынок; барьеры входа; барьеры выхода; мясная промышленность.

**Власова Екатерина Николаевна** - аспирант кафедры экономики предприятия, Киевский национальный университет имени Тараса Шевченко (г. Киев, ул. Васильковская, 90А)

E-mail: nadtochii@ukr.net

ORCID iD <https://orcid.org/0000-0003-3828-7214>

Стаття надійшла до редакції 19.06.2019 р.

Фахове рецензування: 15.07.2019 р.

**Бібліографічний опис для цитування:**

Власова К. М. Концептуальні засади формування стратегії подолання бар'єрів входу підприємств на нові зовнішні ринки. *Економіка АПК*. 2019. № 7. С. 83 – 91.

\*