

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВА НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

©2022 ШУМІЛО О. С., ЗАЙКА О. В., ГАРБУЗОВ О. С.

УДК 339.13
JEL: F10; L10; L19

Шуміло О. С., Зайка О. В., Гарбузов О. С. Вибір стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки

Вітчизняні підприємства, що виходять на міжнародні ринки, мають як проблеми, так і безліч можливостей для підвищення ефективності своєї діяльності. У статті визначено причини, за яких підприємства переглядають свої бізнес-стратегії та формують нові маркетингові стратегії виходу підприємств на ринки. Основними з них є: збільшення продажів; підвищення прибутку; короткострокове та довгострокове забезпечення доходності; підвищення потенціалу до інновацій; економія на масштабі; освіта; конкуренція; державне стимулювання. Зазначено, що стратегія виходу на міжнародні ринки має будуватися на принципах загальної стратегії підприємства та розроблятися на основі аналізу існуючих форм стратегій: експорт, спільне підприємництво, пряме інвестування. Розглянуто існуючі форми стратегій і проаналізовано їх сутність. Так, стратегія експортування розглядається як вибір підприємством зарубіжних ринків просування товарів, причому виробництво залишається на власній території. Стратегія спільного підприємництва реалізується шляхом об'єднання зусиль підприємства із партнерами інших країн для ведення спільного бізнесу, заснованого на формуванні партнерства та спільній підприємницькій діяльності, за результатами якої за межами країни створюються певні потужності. Стратегія прямого інвестування передбачає інвестування капіталу та створення власних складських приміщень, виробничих і торговельних підприємств, у результаті чого підприємство стає повністю залученим до ведення зовнішньоекономічної діяльності. Доведено, що для підприємства, яке тільки починає свою експортну діяльність на зовнішньому ринку, доцільно застосувати експортну стратегію непрямого експорту й обрати посередництво. Наведено етапи формування стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок: визначення місії підприємства; формування цілей і завдань; дослідження зовнішнього середовища підприємства; оцінювання функціональних складових внутрішнього середовища підприємства; розробка та аналіз стратегічних альтернатив, вибір стратегії; впровадження стратегії в діяльність підприємства; оцінювання та контроль реалізації стратегії.

Ключові слова: загальна стратегія, підприємство, міжнародний ринок, стратегія експортування, стратегія спільного підприємництва, стратегія прямого інвестування.

Рис.: 2. **Бібл.:** 8.

Шуміло Ольга Станіславівна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: Olgashumilo0614@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0574-248X>

Зайка Ольга Вікторівна – старший викладач кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: ovzaiika0812@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6000-9870>

Гарбузов Олександр Сергійович – магістрант кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: serg3998@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2710-0541>

UDC 339.13
JEL: F10; L10; L19

Shumilo O. S., Zaika O. V., Harbuzov O. S. Choosing a Strategy for Entering International Markets

Domestic enterprises entering international markets have both problems and many opportunities to improve the efficiency of their activities. The article identifies the reasons why enterprises revise their business strategies and form new marketing strategies for entering the markets. The main ones are: increasing sales; increase in profits; ensuring both short-term and long-term profitability; increasing the capacity for innovation; economies of scale; education; competition; incentives on the part of government. It is noted that the strategy of entering international markets should be based on the principles of the overall strategy of the enterprise and be developed on the basis of an analysis of existing forms of strategies: export, joint venture, direct investment. The existing forms of strategies are considered and their essence is analyzed. Thus, the export strategy is considered as the choice by the enterprise of foreign markets for the promotion of goods, while production remains on its own territory. The joint venture strategy is implemented by combining the efforts of the enterprise with partners of other countries to conduct joint business based on the formation of partnerships and joint business activities, as result of which certain capacities are created outside the country. The direct investment strategy involves investing capital and creating own warehouses, manufacturing and trading enterprises, as a result of which the company becomes fully involved in foreign economic activity. It is proved that for an enterprise that is just starting its export activities in the foreign market, it is advisable to apply an export strategy of indirect exports and choose mediation. The stages of formation of the company's strategy for entering the international market are presented: defining the mission of the enterprise; formation of goals and objectives; study of the external environment of the enterprise, assessment of the functional components of the internal environment of the enterprise; development and analysis of strategic alternatives, strategy selection; implementation of the strategy in the activities of the enterprise; evaluation and control of the strategy implementation.

Keywords: general strategy, enterprise, international market, export strategy, joint venture strategy, direct investment strategy.

Fig.: 2. **Bibl.:** 8.

Shumilo Olha S. – D. Sc. (Economics), Professor, Professor of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: Olgashumilo0614@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0574-248X>

Zaika Olga V. – Senior Lecturer of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: ovzaika0812@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6000-9870>

Harbuzov Oleksandr S. – Graduate Student of the Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University (4 Svobody Square, Kharkiv, 61022, Ukraine)

E-mail: serg3998@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2710-0541>

Сучасний міжнародний ринок характеризується значною місткістю, що створює багато перспектив для підприємств і визначає вимоги до підприємців та маркетингу. Підприємства, які виходять на міжнародні ринки, отримують багато нових можливостей, відмінних від тих, що існують на національних ринках, а початок зовнішньоекономічної діяльності розглядають як можливість отримання додаткового доходу завдяки збільшенню ринків збуту товарів. Але не завжди фінансовий аспект є головним чинником у рішенні підприємства вийти на зарубіжні ринки. Важливим для підприємств у трансформаційних умовах господарювання є можливість адаптуватися до впливу будь-якого середовища, мати потенціал стійкого функціонування під час нестабільних умов і можливість вижити, а в подальшому – домінувати. Отже, вихід підприємства на міжнародні ринки сприяє адаптуванню підприємства до мінливих умов господарювання.

Під час ведення зовнішньоекономічної діяльності має бути специфічний підхід, що спрямований на конкурентоспроможність підприємства, товарів та послуг з використанням стратегічного менеджменту. Для досягання успіхів у зовнішньоекономічній діяльності підприємства, завоювання зарубіжних ринків має бути сформована цілісна та комплексна маркетингова стратегія, поставлені чіткі цілі та визначені шляхи їх досягнення.

Проблеми зовнішньоекономічної діяльності, виходу підприємства на міжнародні ринки та визначення стратегії під час цього виходу досліджувалися багатьма науковцями – як зарубіжними, так і вітчизняними. Так, свій внесок у дослідження та вирішення проблем зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної торгівлі в напрямку стратегічного управління внесли: Буніч П., Брю С., Воронков А., Дем'янченко А., Котлер Ф., Круглов М. та інші. Проблеми глобалізації та діяльність підприємств у цих умовах вивчали: Гріфін Р., Данінг Дж., Макліві Д., Пастей М., Сольник Б. та інші. Розробці нових методів і способів виходу підприємств на міжнародні ринки приділяли увагу Альбаум Д., Багрова І., Дуер Е., Дідьківський М., Захарченко О., Козик В. та інші.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових напрацювань, дослідження в цьому напрямку мають продовжуватися із урахуванням постійних змін та впливу зовнішнього середовища на господарську

діяльність підприємства; має бути приділено більше уваги стратегічному менеджменту на підприємстві під час виходу на міжнародні ринки.

Мета статті – обґрунтувати причини та проаналізувати існуючі стратегії виходу підприємства на зарубіжні ринки; визначити етапи формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки.

Вихід вітчизняних підприємств на зовнішні ринки у сучасних умовах господарювання є важливим і необхідним завданням. Вітчизняний ринок недостатньо місткий і не здатний поглинути всю запропоновану продукцію, що примушує підприємства виходити на зовнішні ринки, конкуренція на яких значно вища. Тому для забезпечення ефективної зовнішньоекономічної діяльності підприємству необхідно чітко визначити стратегію свого розвитку, яка в майбутньому забезпечить довгострокові конкурентні переваги [1].

Вихід підприємства на міжнародний рівень відкриває багато нових можливостей для власників компаній. Для реалізації цих можливостей підприємства, що починають зовнішньоекономічну діяльність, мають обрати країну чи групу країн, стратегію та методи виходу на ринок з урахуванням правових і законодавчих норм.

Вихід на будь-які ринки завжди сповнений проблем для різного бізнесу, але, водночас, можливість стати успішним для підприємства дуже велика [2]. Підприємства переглядають свої бізнес-стратегії в сучасних умовах функціонування за таких причин (рис. 1).

Збільшення продажів. Це чинник збільшення прибутку, що вважається успіхом бізнесу. Взагалі збільшення продажів є значущою причиною, яка пояснює в цілому участь підприємства у міжнародній торгівлі, що впливає на відкриття нових можливостей і перспектив у бізнесі.

Підвищення прибутку. Вихід підприємства на зарубіжні ринки впливає, але не завжди, на прибутковість бізнесу. Окрім того, що підприємство під час виходу отримує нові ринки для збуту продукції та нових споживачів, для кожного важливим стає також зниження витрат, тому багато різних підприємств виходить на міжнародні ринки з цією метою. Також важливою причиною для виходу на ринки є доступ до ресурсів, матеріалів, джерел поставок за значно нижчою ціною.

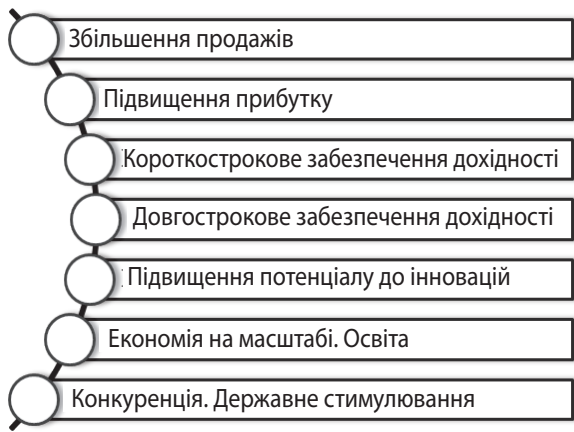


Рис. 1. Причини виходу підприємств на міжнародні ринки

Джерело: авторська розробка.

Короткострокове забезпечення дохідності. Під час ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємство, що освоює міжнародні ринки, створює собі короткострокову безпеку, отримує прибуток, якщо у своїй країні відбуваються форс-мажорні обставини й отримати прибуток неможливо, або він незначний. На міжнародних ринках бізнес диверсифікується, що надає можливість стабілізації дохідності, навіть якщо на внутрішньому ринку вона знижується.

Довгострокове забезпечення дохідності. На ринку із високим рівнем конкуренції серед внутрішніх і зовнішніх акторів міжнародна торгівля є необхідністю. Якщо не освоювати зовнішні ринки, то конкуренти увійдуть на внутрішній ринок і можна лишитися частки ринку, тому із безпекових міркувань доцільно перемагати конкурентів. Своєю чергою, наявність різних видів ринків підвищує доходи та сприяє їх стабільності.

Підвищення потенціалу до інновацій. Збільшення клієнтів на міжнародному рівні сприяє фінансуванню нових продуктів. Продаж товарів у декілька і більше країн зумовлює фінансування різних цінних досліджень і розробок. Так, 50% підприємств, що беруть участь у міжнародній торгівлі, розробляють і пропонують нові товари та інновації.

Економія на масштабі. Освіта. Зниження собівартості одиниці продукції при збільшенні обсягу виробництва та розширенні розміру ринку надає можливість підприємствам отримати економію від масштабу. Проводячи міжнародну діяльність, підприємство підвищує свій рівень завдяки освіті, коли приєднується до різних міжнародних проектів, поліпшуються фінансові результати діяльності.

Конкуренція. Державне стимулювання. Підприємства конкурують на ринку, і коли декілька конкурентів входять на міжнародні ринки, за ними продовжують експансію й інші. Підтримка урядом міжнародної торгівлі, забезпечення конкурентоспроможності підприємств є ключовим чинником виходу

підприємства на зовнішній ринок. Вона полягає в субсидюванні діяльності підприємств, наданні податкових пільг тощо.

Враховуючи вищезазначені причини, підприємство в сучасних умовах господарювання переосмислює свою бізнес-стратегію і в подальшому має розробити стратегію виходу на міжнародні ринки.

Стратегія виходу підприємства на міжнародні ринки має будуватися та реалізовуватися, враховуючи принципи побудови загальної стратегії підприємства, та використовувати свої інструменти аналізу, такі як методи експорту й аналізу товарів. Перед виходом підприємства на зарубіжні ринки та побудовою стратегії доцільно проаналізувати існуючі стратегії виходу конкурентів, якщо це можливо. Також важливим є оцінювання своїх фінансових можливостей і обґрунтування та планування дій щодо реалізації стратегії. Важливим і необхідним перед виходом підприємства на ринки є вирішення питання стосовно мотивів такого виходу та проведення дослідження чинників, які впливають на вибір форми виходу для підприємства.

Ф. Котлер виділяє такі мотиви виходу підприємств на зовнішній ринок [3]: надання зовнішніми ринками можливості отримання більш високого доходу; економія витрат шляхом збільшення масштабів реалізації; зниження ризиків внаслідок зменшення залежності від внутрішнього ринку; вимоги клієнтів компанії, які обслуговуються за межами національних кордонів.

Для підприємства аналіз мотивів виходу на міжнародні ринки є значущим, але не менш значущим і вагомим є оцінювання ефективності попиту на товари, які пропонує підприємство. Слід зазначити, що однією із головних відмінностей міжнародного маркетингу від внутрішнього є вибір ринку для ведення зовнішньоекономічної діяльності та вихід з нього. Логічно, що за таких умов і вибір стратегії виходу на ринки має ґрунтуватися на визначенні мети підприємства, масштабів діяльності, видів та характеру товарів і можливості контролювати процес торгівлі. Має враховуватися і значна кількість інших умов, серед яких: потенційний обсяг товарів для реалізації на ринках; витрати на забезпечення та організацію продажу товарів; кваліфікація персоналу тощо.

Вибір стратегії виходу пов'язаний, насамперед, із роллю та масштабами зовнішньоекономічної діяльності для конкретного підприємства. Якщо вона займає незначне місце в загальних результатах, то навряд чи доцільно витратити багато зусиль на розробку спеціальної зовнішньої стратегії. І навпаки, при збільшенні масштабів зовнішньоекономічної діяльності, а також в умовах наростання конкуренції на міжнародних ринках варто не тільки мати спеціальні стратегії, але і створювати систему міжнародного стратегічного менеджменту. Вона включає не тільки

розробку стратегії, але і її реалізацію та стратегічний контроль [4].

Переваги, якими володіє підприємство, повинні відігравати вирішальну роль при виборі стратегії. Залежно від наявних конкурентних переваг і конкурентних бар'єрів усі фірми можна поділити на дві групи: сильні та слабкі. Підхід до вибору стратегій у них різний. Політика сильних фірм зводиться до такого: максимальне використання переваг їх лідируючого положення, посилення позицій; розгортання бізнесу в нових для підприємства видах діяльності, при загрози яких необхідно робити ставку на диверсифікацію. Слабкі ж фірми повинні обирати стратегії, що ведуть до їхнього зростання. Якщо такі стратегії відсутні, то вони мають покинути даний вид економічної діяльності [4].

У міжнародній практиці процес виходу підприємства на зовнішні ринки відбувається за трьома основними стратегіями: експорт, спільне підприємництво, пряме інвестування.

Кожне підприємство обирає ту форму виходу на міжнародний ринок, яка буде найбільш вигідною, оскільки кожна з форм потребує прийняття на себе більшого обсягу зобов'язань і більшого ризику, але, водночас, обіцяє й більш високі прибутки [5].

Суть стратегії *експортування* полягає у виборі підприємством зарубіжних ринків для просування товарів, а виробництво залишається на власній території. Розрізняють прямий і непрямий експорт. Під час прямого експорту товарів підприємство виконує експортні операції самостійно, а під час непрямого – за допомогою послуг посередників.

Непрямий експорт (делегування своїх повноважень, не вкладаючи капітал) теж має свої форми: передача повноважень, експортна франшиза та комерційні посередники, а також торгівля через міжнародні товарні біржі, тендери (торги), аукціони та виставки/ярмарки [6].

Спільне підприємництво як форма стратегії підприємства під час виходу на зарубіжні ринки реалізується шляхом об'єднання зусиль підприємства із партнерами інших країн для ведення спільного бізнесу, заснованого на формуванні партнерства та спільній підприємницькій діяльності, у результаті якої за межами країни створюються певні потужності.

Стратегія *прямого інвестування* як форма виходу підприємства на зовнішній ринок передбачає інвестування капіталу та створення власних складських приміщень, виробничих і торговельних підприємств, у результаті чого підприємство стає повністю залученим до ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Створюючи робочі місця у країні-партнері, підприємство забезпечує собі тим самим більш сприятливий клімат у цій країні. Застосовуючи стратегію прямого інвестування, підприємство налагоджує глибші відносини з державними органами, клієнта-

ми, постачальниками та дистриб'юторами країни, на ринок якої воно виходить. Це дає можливість краще пристосовувати свої товари до місцевого маркетингового середовища. І, нарешті, важлива характеристика прямого інвестування полягає в тому, що, здійснюючи його, підприємство зберігає повний контроль над своїми капіталовкладеннями та може розробляти такі установки у сфері виробництва і маркетингу, які будуть відповідати її довгостроковим завданням у міжнародному бізнесі [7].

Зазначимо, що для підприємства, що тільки починає зовнішньоекономічну діяльність, доцільно обирати стратегію експорту, оскільки вона потребує мінімальних змін у товарному асортименті та його структурі, мінімальних інвестиційних витрат і поточних грошових зобов'язань; забезпечує мінімальний ризик при вході на ринок і легкість виходу [4]. Також, починаючи свою експортну діяльність на зовнішньому ринку, підприємству доцільно застосувати експортну стратегію непрямого експорту та обрати посередництво.

Розпочинаючи експортну діяльність, коли виробництво товарів знаходиться на внутрішньому ринку, а продаж товарів буде відбуватися на зовнішньому цільовому ринку, для зниження ризиків діяльності доцільно поділити функції просування товарів із посередниками на зовнішньому ринку.

Посередництво передбачає часткове володіння компанією, яка працює на зовнішніх ринках, але також і розділення рівнів відповідальності та контролю між власниками.

Підвидами цього типу співпраці є: ліцензування, франчайзинг, контрактне виробництво, спільне підприємство. Обирати підвид треба з огляду на напрям діяльності. У такому випадку вихід на міжнародний ринок буде найбільш комфортним і найменш ризикованим [2].

О основними завданнями для торговельної мережі під час виходу на зарубіжні ринки мають бути: реалізація інвестиційного проекту; розробка податкових рішень; визначення із фінансовими консультантами; юридичне супроводження угод із нерухомістю, нерезидентних механізмів; відкриття рахунків у банках; вирішення проблем іпотечного кредитування й управління активами.

Важливим є необхідність структурування всієї діяльності підприємства для того, щоб отримати прибуток. Також структурування діяльності робить її прозорою, приводить до підвищення ефективності, захищеності, до правильного податкового планування, до ефективного розподілу фінансових потоків на підприємстві та поліпшення управління.

Розробка стратегії виходу підприємств на зовнішній ринок має відбуватися на основі проведеного комплексного аналізу діяльності підприємства, куди має входити аналіз зовнішнього середовища, а саме:

конкурентів, постачальників та споживачів, і фінансово-економічний аналіз господарської діяльності. За результатами аналізу має бути виокремлені стратегічні альтернативи для досягнення загальних цілей, а саме: підвищення прибутку підприємства на основі зростаючого обсягу продажів товарів та послуг на зарубіжному ринку, що сприятиме розвитку підприємства та його економічному зростанню.

На основі проведеного аналізу зовнішнього середовища та структурного аналізу внутрішнього можна розпочинати вибір стратегічних альтернатив, форм стратегії. Після чого обрана стратегія впроваджується у практичну діяльність підприємства.

На останньому етапі формування стратегії виходу підприємства на міжнародні ринки проводиться контроль за реалізацією стратегії. Оцінюються результати зовнішньоекономічної діяльності підприємства за умов застосування обраної стратегії виходу на міжнародні ринки.

Враховуючи вищезазначене, процес формування стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки має бути поступовим, урахувати всі особливості та складатися з таких етапів (рис. 2).

Зазначимо, що українські підприємства мають усі можливості та ресурси для виходу на новий рівень і приєднання до міжнародних ринків і до світової бізнес-спільноти. Адже у світі відбувається поступова

економічна культурна та політична інтеграція, яка об'єднує суспільство та глобалізує міжнародні бізнес-відносини.

ВИСНОВКИ

Для інтернаціоналізації сучасних підприємств існують різні форми стратегій виходу на міжнародні ринки, але кожному господарюючому об'єкту потрібно вибирати ту стратегію, яка найбільш прийнятна для нього та може задовольнити досягання цілей підприємства на ринку. Перед вибором стратегії мають бути проаналізовані всі чинники, що сприяють вибору, та визначені етапи її реалізації. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Стратегія виходу підприємства на зовнішні ринки. URL: <https://sites.google.com/site/strategiavihodu>
2. Вихід на міжнародні ринки для українського бізнесу / Німецько-Українська промислово-торговельна палата. URL: <https://ukraine.ahk.de/ua/dienstleistung/gen/markteinstieg>
3. Котлер Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. Новосибирск : Наука, 2009. 736 с.
4. Ліпич Л. Г., Фатенок-Ткачук А. О. Стратегії виходу підприємства на зовнішні ринки. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. № 102. С. 146–151.
5. Тюріна Н. М., Карвацька Н. С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 408 с.
6. Шинкаренко Р. В., Семенець В. В. Сутність та особливості форм виходу підприємств на зовнішні ринки. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1. С. 19–24. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHinkarenko-R.V.-Semenets-V.V..pdf>
7. Характеристика форм виходу підприємств на зовнішні ринки. URL: https://pidru4niki.com/1569052853867/ekonomika/harakteristika_form_vihodu_pidpriyemstv_zovnishni_rinki
8. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятия : монография. Киев : ЦУЛ, 2005. 648 с.

REFERENCES

- “Kharakterystyka form vykhodu pidpriyemstv na zovnishni rynky” [Characteristics of Forms of Entry of Enterprises to Foreign Markets]. https://pidru4niki.com/1569052853867/ekonomika/harakteristika_form_vihodu_pidpriyemstv_zovnishni_rinki
- Kotler, F. *Osnovy marketinga* [Marketing Basics]. Novosibirsk: Nauka, 2009.
- Lipych, L. H., and Fatenok-Tkachuk, A. O. “Stratehii vykhodu pidpriyemstva na zovnishni rynky” [Strategies for Entering Foreign Markets]. *Kultura narodov Prichernomor'ya*, no. 102 (2007): 146-151.
- “Stratehiia vykhodu pidpriyemstva na zovnishni rynky” [The Strategy of the Company's Exit to Foreign Markets]. <https://sites.google.com/site/strategiavihodu>
- Shynkarenko, R. V., and Semenets, V. V. “Sutnist ta osoblyvosti form vykhodu pidpriyemstv na zovnishni rynky”

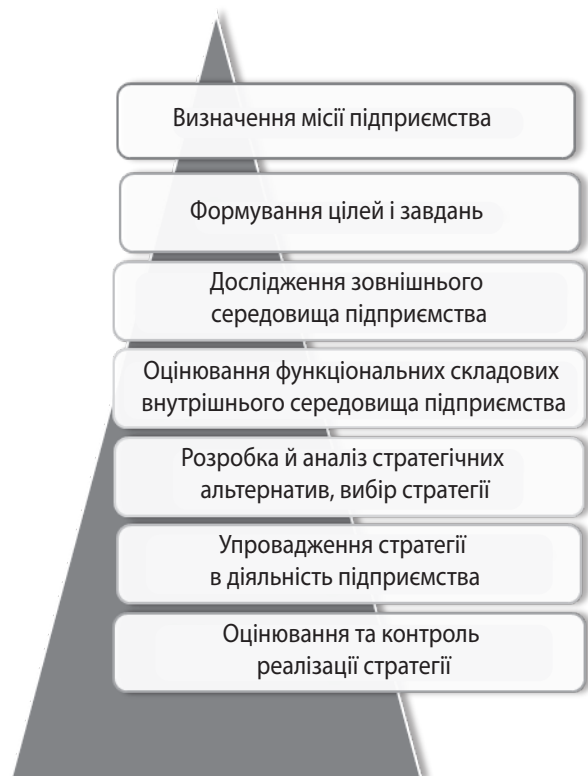


Рис. 2. Етапи формування стратегії виходу підприємства на міжнародний ринок

Джерело: розроблено за [4; 8].

[Essence and Features of the Forms of Enterprises' Exit into Foreign Markets]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, iss. 1 (2018): 19-24. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/SHinkarenko-R.V.-Semenets-V.V..pdf>

Tiurina, N. M., and Karvatska, N. S. *Zovnishnyoekonomichna diialnist pidpriemstva* [Foreign Economic Activity of the Enterprise]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2019.

"Vykhid na mizhnarodni rynky dlia ukrainskoho biznesu" [Access to International Markets for Ukrainian Business]. *Nimetsko-Ukrainska promyslovo-torhovelna palata*. <https://ukraine.ahk.de/ua/dienstleistungen/markteinstieg>

Vasilenko, A. V. *Menedzhment ustoychivogo razvitiya predpriyatiya* [Enterprise Sustainable Development Management]. Kyiv: TsUL, 2005.

УДК 339.56

JEL: F10; F13; L24; L86; O38

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-12-50-57>

ТОРГОВЕЛЬНІ ВИМІРИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ КРАЇН БЛИЗЬКОГО СХОДУ ТА АФРИКИ

©2022 САРКІСЯН Л. Г., ГЕНЕРАЛОВ О. В., СТЕПІЧЕВА О. В.

УДК 339.56

JEL: F10; F13; L24; L86; O38

Саркісян Л. Г., Генералов О. В., Степичева О. В. Торговельні виміри цифрової трансформації країн Близького Сходу та Африки

Метою статті є визначення впливу цифрової торгівлі на трансформацію країн Близького Сходу та Африки, а також моделей співпраці між ними. Досліджено й узагальнено поняття цифрової торгівлі, електронної комерції та пов'язаних питань. Розглянуто поняття «цифрова довіра» як ключового активу для розвитку цифрової торгівлі та перелік зацікавлених сторін. У ході дослідження проаналізовано перспективи зростання економіки країн Близького Сходу та Африки в умовах турбулентності внутрішнього та зовнішнього середовища. Використовуючи дані міжнародних інституцій, проведено розрахунки та аналіз участі країн регіону в міжнародній торгівлі послугами із цифровою доставкою. Наведено приклади компаній, заснованих на Близькому Сході та в Африці, які беруть участь у цифровій торгівлі. У статті виокремлено підходи до регулювання на односторонньому, двосторонньому та багатосторонньому рівнях цифрових торговельних процесів та вивчено особливості торговельної політики в регіоні в цілому. Зазначено, що обмежувальна економічна та торговельна політика щодо міжнародних і місцевих компаній, які працюють у цифровій економіці, може суттєво вплинути на їх конкурентоспроможність (наприклад, у сфері обміну даними). Проаналізовано та систематизовано рекомендації міжнародних інституцій щодо регулювання цифрової політики. Запропоновано визначити пріоритети для стимулювання цифрової торгівлі в країнах регіону, серед яких: підвищення ефективності управління даними та їх доступність для стейкхолдерів; реформування системи освіти із пріоритетизацією отримання знань і навичок, необхідних для цифрової трансформації. Визначено, що стримуючим фактором є поточна недостатня інституційна спроможність регулювання цифрової економіки на національному та регіональному рівнях. Подальшого вивчення та глибокого дослідження потребує питання розробки механізмів підвищення ефективності торговельної політики та пришвидшення цифрової трансформації в країнах регіону.

Ключові слова: цифрова торгівля, Близький Схід та Африка, трансформація, торгівля з цифровим замовленням, торгівля з цифровою доставкою.

Рис.: 1. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 24.

Саркісян Лариса Геворгієвна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: l.sarkisian@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3030-5000>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/2071732>

Генералов Олександр Валентинович – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: o.generalov@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9191-7871>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/L-9359-2016>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57202548403>

Степичева Ольга Віталіївна – аспірантка кафедри світової економіки, Державний торговельно-економічний університет / Київський національний торговельно-економічний університет (вул. Кіото, 19, Київ, 02156, Україна)

E-mail: o.stepichieva@knu.edu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1529-5254>

UDC 339.56

JEL: F10; F13; L24; L86; O38

Sarkisian L. G., Generalov O. V., Stepichieva O. V. The Trade Dimensions of Digital Transformation in the Middle East and Africa

The purpose of the article is to determine the impact of digital trade on the transformation of the countries of the Middle East and Africa, and to define models of cooperation between them. The concepts of digital commerce, e-commerce and related issues have been researched and generalized. The concept of «digital trust» as a key asset for the development of digital trade and a list of stakeholders are considered. The study analyzes the prospects for economic growth in the Middle East and Africa in conditions of turbulence of the internal and external environment. Using data from international institutions, computations and analysis of the participation of countries of the region in international trade in services with digital delivery are carried out. Examples of companies based in the Middle East and Africa and involved in digital trading are provided. The article highlights approaches to regulation at the unilateral, bilateral and multilateral