

ВИБІР СТРАТЕГІЇ ПОДОЛАННЯ БАР'ЄРІВ ВХОДУ У ГАЛУЗЬ

У статті досліджується проблема виходу підприємств на зовнішні ринки, а саме описуються головні бар'єри та стратегії, які мають допомогти їх подолати. Описуються різні підходи до вибору конкретного способу виходу та фактори, що здійснюють найбільший вплив. Розглянуто узагальнену статистику щодо вибору різних видів стратегій на українському ринку.

Ключові слова: бар'єри входу; стратегії подолання бар'єрів входу; фактори впливу на прийняття рішення; поведінка фірм на ринку.

Діяльність сучасних підприємств знаходиться під постійним впливом сукупності факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз бар'єрів входу та виходу з ринку є надзвичайно важливим для оцінки ринкової влади та ринкової ефективності, які може здобути фірма. А тому дослідженням характеристик ринку, актуальних причин, що заважають ефективному входу у галузь, приділяють увагу науковці зі всього світу, а саме Дж.Стігліц [1], М.Спенс [2], Я.Кепплер [3], А.Ігнатюк [4], Л.Рой та В.Третяк [5].

Компанії, у свою чергу, розробляють стратегії, за допомогою яких можна зменшити висоту бар'єрів або взагалі їх подолати. Праці М.Портера та Р.Кейвса [6], Я.Йохансона та Я.-Е.Вальне [7], П.Лі [8], Т.Кавузгіл [9; 10], Г.Филюк [11] присвячені вивченню факторів, що впливають на прийняття рішення про вихід на зовнішні ринки, вибору різних стратегій глобалізації з урахуванням перешкод вільного входу.

Вибір стратегії подолання бар'єрів входу в галузь є важливим компонентом процесу глобалізації підприємства, який визначає наскільки успішним буде майбутній розвиток окремого підприємства та країни, загалом. Проте питання сутності, видів та особливостей вибору стратегій є недостатньо висвітленим у вітчизняній літературі.

А тому метою даної статті є визначення сучасних бар'єрів входу у галузь, навести фактори, що впливають на спосіб виходу на зовнішній ринок та дослідити основні види стратегій, їх переваги та схильність іноземних підприємств обирати конкретні стратегії входу на український ринок.

Потенційні конкуренти входять на ринок тільки якщо вони розраховують отримати там прибуток. Але якщо вони очікують, що наступні новачки відберуть їх прибуток, вони відмовляться виходити на ринок. Фірми завжди шукають монопольну ренту [1].

Вихід підприємства на новий ринок пов'язаний із виникненням ряду бар'єрів та ризиків. Узагалі, усю сукупність перешкод можна визначити як "бар'єри іноземності" [12], що пов'язані із практикою ведення управлінських процесів та бізнес-нормами, що характерні для іноземної країни, недостатньою поінформованістю стосовно споживчих переваг. Зокрема розрізняють:

- обмеженість та асиметрію інформації, що особливо виявляється при ідентифікації, виборі та налагодженні контактів на іноземному ринку [10];

- інституційну відстань – це різниця між інститутами у країні походження фірми та у країні, на ринок якої планує вийти підприємство. Тому визначальними для новачка є потреба та переваги від міцних зв'язків із місцевими партнерами та витрати на їх взаємодію. Часто у межах інституційної відстані виділяють і корупційну відстань, яка пов'язана з бездіяльністю або зловживанням органів місцевої та/або державної влади [13];

- владну відстань, що стосується міри децентралізації владних повноважень як частини практики ведення бізнесу у певній галузі [14];

- культурну відстань, що апріорно розглядається як основна перешкода при вході на ринок і представляється різницею у традиціях, звичаях між країною походження компанії та іноземною країною [14];

- психологічну відстань [7];

- недостатність самофінансування, особливо це помітно в експортних бар'єрах [10];

- здійснення безповоротних витрат (sunk costs), яке є необхідним для входу на ринок [1].

Діяльність, що перешкоджає входу на ринок, передбачає здійснення інвестицій у [2]:

- 1) устаткування та обладнання, особливо їх технічне удосконалення;

- 2) розширення системи збуту продукції, однак право ексклюзивного дилерства розглядається як приклад неефективного обсягу інвестицій в капітал;

- 3) оптимізація мережі просування товарів і послуг.

Окрім вказаних перешкод на прийняття рішення стосовно входу компанії на ринок впливає ряд інших факторів (рис. 1).

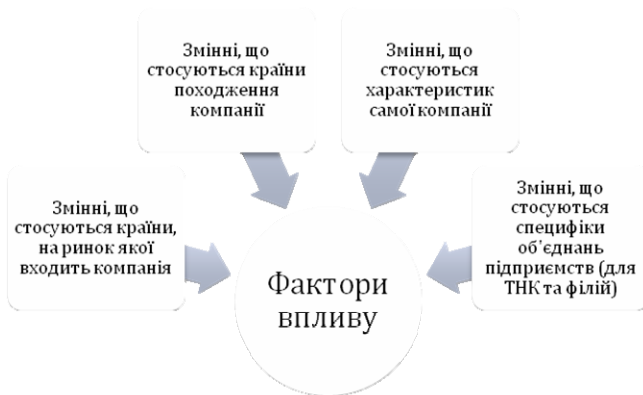


Рис. 1 Фактори впливу на прийняття рішення стосовно входу компаній у галузь
Джерело: складено автором на основі [14]

Подолання бар'єрів входу на ринок здійснюється через створення або укріплення конкурентних переваг підприємства. При цьому існує багато підходів до визначення основних джерел таких переваг. Останні наукові дослідження із даної сфери пов'язують виникнення конкурентних переваг із знаннями [15]. При цьому розрізняють два вектори здобуття нових знань, які залежать від їх новизни та можливості відтворення чи копіювання, на ринку [8]:

- 1) дослідницький (exploratory) – пробивна траєкторія здобуття нових знань із зовнішніх ресурсів чи створення нових знань самостійно;
- 2) експлуатаційний (exploitative) – залежний рух, передбачає поглиблення або використання вже наявних знань.

На думку представників сучасних теорій про виникнення конкурентних переваг ядром конкурентних переваг парадигми організаційних можливостей (OC paradigm) є внутрішні можливості фірми, а саме її акумульовані знання. Стратегічне управління на підприємстві має відбуватися через адаптацію, інтеграцію та реформування [15].

Одним із напрямів реалізації конкурентних переваг є інвестиції у розвиток і дослідження, які здійснюють позитивний соціальний ефект і знижують граничні витрати у довгостроковому періоді (як наприклад, патент), хоча і переважна частка таких інвестицій носить характер прямих безповоротних витрат.

Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28)

Стратегію подолання вхідних бар'єрів можна розуміти у вигляді синтезу стратегій глобалізації фірми, інтернаціоналізації продукції та стратегії здобуття конкурентних переваг. Ці три складові об'єднують головні завдання фірми: розширити ринки збуту продукції, удосконалити процес виробництва (аутсорсинг окремих елементів виробничого процесу, економія ресурсів тощо), адаптувати продукт до зовнішніх вимог ринку, здобути конкурентні переваги та отримати позитивний економічний ефект від їх впровадження.

Альтернативною метою реалізації стратегії подолання бар'єрів є "отоварення" бар'єрів входу [3].

Існують два основні підходи до вибору способу виходу на нові ринки: з повним контролем підприємства та з розподілом відповідальності [16]. При цьому менеджери з міжнародним досвідом віддають перевагу стратегіям з повним контролем, а управлінці з винятково внутрішнім досвідом – з розподілом відповідальності.

Основні теорії, що пояснюють вибір способу входу фірми на інший ринок [9]:

- а) теорія трансакційних витрат;
- б) ресурсорієнтований підхід;
- в) еkleктична теорія, де визначальними факторами є: розмір фірми, міжнародний досвід, можливості диференціації продукції, корпоративна стратегія, навчання

Глобальні стратегії виходу на зовнішні ринки можна класифікувати за принципом поширення домашньої практики ведення бізнесу [17]:

- 1) горизонтальні стратегії, тобто впровадження "домашньої" діяльності на іноземних ринках;
- 2) вертикальні стратегії – інвестиції у ресурсорозвідувальні операції та розміщення окремих етапів процесу виробництва за кордоном (свого роду аутсорсинг);
- 3) побічна (допоміжна) інтеграція;
- 4) стратегії диверсифікації ризиків.

Вибір однієї із стратегій залежить від ділової активності компанії у даній галузі у власній країні (табл.1).

До основних видів стратегій виходу на зовнішні ринки відносять:

- 1) здійснення прямих іноземних інвестицій;
- 2) придбання та поглинання діючих підприємств на ринку;
- 3) утворення альянсів;

- 4) відкриття спільного підприємства із локальним партнером – у країнах із високою невизначеністю середовища є джерелом надійної інформації, захисту та зовнішньої підтримки;
- 5) продаж франшизи;
- 6) створення самостійного підприємства у галузі (greenfield entry).

Таблиця 1

Матриця вибору глобальної стратегії виходу на зовнішні ринки

	Сфера діяльності головної компанії	Вибір стратегії входу
Іноземний підрозділ	Аналогічна сфера діяльності	Горизонтальна інтеграція
	Галузі, пов'язані із природними ресурсами	Вертикальна інтеграція
	Та ж галузь, але інший сегмент	Допоміжна інтеграція
	Непов'язані галузі	Диверсифікація ризиків

Джерело: складено автором на основі [17]

Кожна із стратегій має свої переваги (табл. 2), зокрема, здійснення прямих інвестицій відрізняється високою ліквідністю та низькою ризикованістю. У випадку об'єднання із діючими підприємствами (із різними ступенями іноземного контролю) основною конкурентною перевагою є доступ до достовірної інформації та унікального бізнес-досвіду.

Таблиця 2

Переваги основних стратегій виходу на зовнішні ринки

Стратегія підприємства	Переваги
Здійснення прямих іноземних інвестицій	Низька ризикованість та висока ліквідність
Придбання та поглинання діючих підприємства	Можливість перейняти унікальний досвід функціонування на ринку. Доступ до професійних трудових ресурсів
Утворення альянсу	Мінімізація трансакційних витрат Можливість перейняти унікальний досвід функціонування на ринку
Відкриття спільного підприємства із локальним партнером	Швидке налагодження зв'язків із бізнес-спільнотою Наявність налагоджених відносин із владою Доступ до знань про неформальні інститути

Закінчення табл. 2

Стратегія підприємства	Переваги
Франчайзинг	Можливість перейняти унікальний досвід функціонування на ринку
Створення самостійного підприємства	Висока гнучкість у прийнятті рішень фірми

Джерело: складено автором самостійно

Після виходу підприємства на ринок можливі наступні сценарії розвитку взаємовідносин з фірмами, що функціонують на ринку [1]:

- 1) фірми можуть конкурувати;
- 2) можуть об'єднатися і розділити між собою монопольний прибуток;
- 3) діючий гравець може вийти із ринку.

Проте вибір сценарію залежить від умов ведення бізнесу на конкретному ринку та підприємств, що на ньому функціонують.

Розглянемо схильність іноземних інвесторів до вибору різних стратегій входу на український ринок (рис. 2). Так, кількість іноземних підприємств на ринку постійно зменшується з 2006 р. (з 2347 шт. у 2006 році до 2176 у 2012 році або на 8%). Це свідчить про погіршення умов господарювання та про низьку поінформованість інвесторів щодо ринку, зростання рівня ризику.



Рис. 2. Динаміка чисельності іноземних підприємств в Україні у 2005–2012 рр.

Джерело: складено автором на основі [18]

Активно почав розвиватися ринок злиттів та поглинань з 2011 року: кількість угод зросла з 31 шт. до 160 шт. у 2013 році (у 5,1 раза), а обсяг українського ринку злиттів і поглинань становить 8 млрд дол. у 2013 році (рис.3). Упродовж 2007–2013 рр. спостерігається поступове зростання кількості угод при порівняно низьких темпах зростання вартості угод, що свідчить про те, що угоди, які укладаються, стосуються відносно менших компаній. Це можна вважати позитивним трендом, оскільки така стратегія виходу на зовнішній ринок має стосуватися не тільки великих підприємств, але і сектору малих та середніх.



Рис. 3. Вартість угод злиття та поглинання та їх кількість в Україні в 2007–2013 рр.

Джерело: складно автором за даними за даними [19; 20].

Також зростає популярність ринку франчайзингу (648 іноземних франшиз на українському ринку). Найактивніше входять на український ринок російські (346 шт.), італійські (70 шт.) та американські (63 шт.) підприємці, а основні галузі – торгівля, сфера надання послуг, мережі швидкого харчування та інші (рис. 4).

При цьому обсяг прямих іноземних інвестицій, як найменш ризиківана стратегія виходу на ринок, зростає упродовж 2005–2012 рр. – з 16375,2 млн дол. до 54462,4 млн дол. (у 3,3 рази) (рис.5)



Рис. 4. Структура ринку франчайзингу у розрізі країн походження франшизи у 2012р.

Джерело: складено автором на основі даних окремих бізнес-організацій



Рис. 5. Динаміка прямих іноземних інвестицій в економіку України у 2005–2012 рр.

Джерело: складено автором на основі [21]

Іноземні інвестори віддають перевагу найменш ризикованим способам входу на український ринок, що свідчить про високий рівень невизначеності ведення бізнесу.

За даними дослідження Світового Банку [24] бізнес-середовище в Україні має значно покращитися у 2014 році, зокрема найбільші позитивні

зміни очікуються за субіндексами "отримання будівельних дозволів" (зростання на 145 позицій у рейтингу) та "реєстрація власності" (на 60 позицій). Ці дані мають позитивно вплинути на зростання інвестиційної активності та кількості нових підприємств, що входять на український ринок.

Оскільки ринкові умови ведення бізнесу постійно змінюються, подальші наукові дослідження мають стосуватися вивченню актуальних бар'єрів входу на ринок та оцінка впливу кожного з них. Фактори, що впливають на вибір стратегії входу, також потребують більш детального вивчення. Міжнародні організації заявляють про полегшення ведення бізнесу в Україні у наступні роки, а тому схильність інвесторів до вибору окремих видів стратегій також може змінитися.

Висновки. Вибір стратегії входу на зовнішній ринок залежить від висоти конкретних бар'єрів, що перешкоджають вільному входу. До основних перешкод можна віднести велику групу бар'єрів "іноземності", серед яких бар'єри, що пов'язані із інституційною, культурною, психологічною та іншими видами асиметрії інформації між країнами.

Важливу роль також відіграє схильність інвестора до ризику та його підготовленості до повного контролю нового підприємства. Виділяють такі основні стратегії входу на ринок: здійснення прямих іноземних інвестицій; придбання та поглинання діючих підприємств; утворення альянсів; відкриття спільного підприємства із локальними партнерами; франчайзинг; створення самостійного підприємства. Найбільш ризикованим є створення абсолютно нового підприємства на іноземному ринку, а найменш ризикованим та гнучким вважається здійснення прямих іноземних інвестицій.

Зважаючи на умови ведення бізнесу на українському ринку, іноземні інвестори віддають перевагу прямим інвестиціям та злиттям чи поглинанням діючих підприємств – це ті стратегії, де спостерігається активність. Також починає розвиватися ринок франчайзингу, проте структура основних країн походження франшиз скоріше за все буде змінюватися.

Література:

1. Joseph E. Stiglitz, 1987. Technological Change, Sunk Costs, and Competition. *Brookings Papers on Economic Activity*, vol. 3, p. 883–947
2. Michael Spence, 1977. Entry, Capacity, Investment and Oligopolistic Pricing. *The Bell Journal of Economics*, 8 (2), p. 534–544
3. Jan-Horst Keppler, 2009. Barriers to Entry: Abolishing the Barriers to Understanding. *Journal of Public Finance and Public Choice*, 27 (2–3), p. 99–124

Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28)

4. Ігнатюк А.І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання: Монографія / А.І. Ігнатюк. – К.: ННЦ ІАЕ, 2010. – 465 с.

5. Рой Л.В. Анализ отраслевых рынков: Учебник / Л.В. Рой, В.П. Третьяк. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 442 с.

6. Caves R.E., Porter M.E., 1977. From entry barriers to mobility barriers. *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, p. 241–262

7. Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, vol. 8 (1), p. 23–32

8. Peter Ping Li, 2010. Toward a learning-based view of internationalization: The accelerated trajectories of cross-border learning for latecomers. *Journal of International Management*, vol. 16, p. 43–59

9. Rajshekhar G. Javalgi, Seyda Deligonul, Ashutosh Dixit, Tamer Cavusgil, 2010. Foreign market entry mode behavior as a gateway for further entries: The NAFTA experience. *International Business Review*, vol. 19, p. 209–222

10. M. Mithat Uner, Akin Kocak, Erin Cavusgil, Salih Tamer Cavusgil, 2013. Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. *International Business Review*, vol. 22, p. 800–813

11. Филюк Г.М. Конкуренція і монополія в епоху глобалізації: Монографія / Г.М. Филюк. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2009. – 404 с.

12. 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.

13. Päivi Karhunen, Svetlana Ledyeva, 2012. Corruption Distance, Anti-corruption Laws and International Ownership Strategies in Russia. *Journal of International Management*, vol. 18, p. 196–208.

14. Dirk Morschett, Hanna Schramm-Klein, Bernhard Swoboda, 2010. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, vol. 6, p. 60–77

15. Kalanit Efrat, Aviv Shoham, 2012. Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, vol. 47, p. 675–685.

16. Bo Bernhard Nielsen, Sabina Nielsen, 2011. The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, vol. 46, p. 185–193

17. 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.

18. Статистичний щорічник України за 2012 рік [Електронний ресурс] // Держкомстат України [сайт] – Режим доступу: <http://library.oseu.edu.ua/docs/StatSchorichnyk%20Ukrainy%202012.pdf> – 18.02.2014

19. Слияния и поглощения в Украине: итоги 2013 года. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://investory.com.ua/novosti/157-sliyaniya-i-pogloscheniya-v-ukraine-itogi-2013-goda>.

20. Слияния и поглощения в Украине: итоги 2013 года. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://mergers.com.ua/>

21. Прямі іноземні інвестиції в економіку України (по рокам) [Електронний ресурс] // Державний комітет статистики України [сайт] – Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/zd/ivu/ivu_u/arh_ivu2012.html

Reference:

1. Joseph E. Stiglitz, 1987. Technological Change, Sunk Costs, and Competition. Brookings Papers on Economic Activity, vol. 3, p. 883–947

2. Michael Spence, 1977. Entry, Capacity, Investment and Oligopolistic Pricing. The Bell Journal of Economics, 8 (2), p. 534–544

3. Jan-Horst Keppler, 2009. Barriers to Entry: Abolishing the Barriers to Understanding. Journal of Public Finance and Public Choice, 27 (2–3), p. 99–124

4. Ignatjuk A.I. Galuzevi rinky: teorija, praktika, naprjami reguljuvannja: Monografija / A.I. Ignatjuk. – K.: NNC IAE, 2010. – 465 s.

5. Roj L.V. Analiz otraslevyh rynkov: Uchebnyk / L.V. Roj, V.P. Tret'jak. – M.: INFRA-M, 2008. – 442 s.

6. Caves R.E., Porter M.E., 1977. From entry barriers to mobility barriers. Quarterly Journal of Economics, vol. 91, p. 241–262

7. Jan Johanson, Jan-Erik Vahlne, 1977. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitment. Journal of International Business Studies, vol. 8 (1), p. 23–32

8. Peter Ping Li, 2010. Toward a learning-based view of internationalization: The accelerated trajectories of cross-border learning for latecomers. Journal of International Management, vol. 16, p. 43–59

9. Rajshekhar G. Javalgi, Seyda Deligonul, Ashutosh Dixit, Tamer Cavusgil, 2010. Foreign market entry mode behavior as a gateway for further entries: The NAFTA experience. International Business Review, vol. 19, p. 209–222

10. M. Mithat Uner, Akin Kocak, Erin Cavusgil, Salih Tamer Cavusgil, 2013. Do barriers to export vary for born globals and across stages of internationalization? An empirical inquiry in the emerging market of Turkey. International Business Review, vol. 22, p. 800–813

11. Filjuk G.M. Konkurencija i monopolija v epohu globalizacii: Monografija / G.M. Filjuk. – Zhitomir: Vid-vo ZhDU im. I. Franka, 2009. – 404 s.

Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – №1 (28)

12. 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.

13. Päivi Karhunen, Svetlana Ledyeva, 2012. Corruption Distance, Anti-corruption Laws and International Ownership Strategies in Russia. *Journal of International Management*, vol. 18, p. 196-208

14. Dirk Morschett, Hanna Schramm-Klein, Bernhard Swoboda, 2010. Decades of research on market entry modes: What do we really know about external antecedents of entry mode choice? *Journal of International Management*, vol. 6, p. 60-77

15. Kalanit Efrat, Aviv Shoham, 2012. Born global firms: The differences between their short- and long-term performance drivers. *Journal of World Business*, vol. 47, p. 675-685

16. Bo Bernhard Nielsen, Sabina Nielsen, 2011. The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, vol. 46, p. 185-193

17. 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

18. Statistichnij shhorichnik Ukraini za 2012 rik [Elektronnij resurs] // Derzhkomstat Ukraini [sajt] – Rezhim dostupu: <http://library.oseu.edu.ua/docs/StatSchorichnyk%20Ukrainy%202012.pdf> – 18.02.2014

19. Slijanija i pogloshhenija v Ukraine: itogi 2013 goda. [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <http://investory.com.ua/novosti/157-slijanija-i-pogloscheniya-v-ukraine-itogi-2013-goda>.

20. Slijanija i pogloshhenija v Ukraine: itogi 2013 goda. [Elektronnij resurs]. – Rezhim dostupu: <http://mergers.com.ua/>

21. Prjami inozemni investicii v ekonomiku Ukraini (po rokam) [Elektronnij resurs] // Derzhavnij komitet statistiki Ukraini [sajt] – Rezhim dostupu: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2012/zd/ivu/ivu_u/arh_ivu2012.html

Надійшла до редколегії 27.02.14

**К. Надточий, асп.
КНУ имени Тараса Шевченка**

ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПРЕОДОЛЕНИЯ БАРЬЕРОВ ВХОДА В ОТРАСЛЬ

В статье исследуется проблема выхода предприятий на внешние рынки, а именно описываются главные барьеры и стратегии, которые должны помочь их преодолеть. Описываются различные подходы к выбору конкретного способа выхода и факторы, осуществляют наибольшее влияние. Рассмотрена обобщенная статистика по выбору различных видов стратегий на украинском рынке.

Ключевые слова: барьеры входа; стратегии преодоления барьеров входа; факторы влияния на принятие решения поведение фирм на рынке.

**K. Nadtochii, Doctoral Student
Taras Shevchenko Kyiv National University, Kyiv**

CHOOSING A STRATEGY TO OVERCOME ENTRY BARRIERS

This research article describes main entry deterring barriers, that can be called barriers of foreignness (for example, information asymmetry, power and cultural distance and so on). But some obstacles like sunk costs could have positive consequence for a market. Such group of factors as home country variables, host country variables, specific features of a company and a market are the main factors of decision making of a new company. Among all strategies, that implement new firms while entering international markets, are FDI, merger and acquisition (M&A), franchising and setting up a new firm. The up-to-date strategies to enter markets must include elements of globalization, internationalization and marketing strategies. International investors give preference to FDI and M&A, as the least risky strategies to enter Ukrainian market.

Keywords: entry barriers; entry mode choice; factors of decision making; firms' behavior on the market.