

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

РАДОМСЬКА АНАСТАСІЯ АНДРІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри міжнародних
економічних відносин, доктор
економічних наук, професор
_____ Марина САВЧЕНКО
« ____ » _____ 2024 р.

Стратегії виходу компанії на зарубіжні ринки

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес. Бізнес-переклад»
Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Марія ВАРЛАМОВА, доцент кафедри
міжнародних економічних відносин,
к.е.н., доцент

підпис

Оцінка: _____ / _____ / _____
(бали / за шкалою ЄКТС / за національною шкалою)
Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця – 2024

АНОТАЦІЯ

Радомська А. А. Стратегії виходу компанії на зарубіжні ринки. Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини. Освітня програма «Міжнародний бізнес. Бізнес-переклад». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2024.

У кваліфікаційній (бакалаврській) роботі досліджено широкий спектр стратегій, які компанії можуть застосовувати для успішного виходу на зарубіжні ринки, виявлено основні фактори, що впливають на вибір конкретної стратегії, та показано, як різні стратегії впливають на діяльність компаній у міжнародному аспекті. Проведено аналіз наукової літератури та досліджень з визначення основних понять міжнародної діяльності, форм виходу на зарубіжні ринки, та стратегій компанії при виході на зарубіжні ринки. Розглянуто практичні кейси міжнародної діяльності європейських, американських, та азійських компаній з метою ідентифікації успішних практик та виявлення типових помилок. Надано рекомендації щодо адаптації стратегій в залежності від специфіки ринку та міжнародної стратегії компанії.

Ключові слова: міжнародні компанії, міжнародний бізнес, транснаціоналізація, міжнародна діяльність

75 с., 28 табл., 4 рис., 67 джерел.

ABSTRACT

Radomska A. A. Strategies for the company's entry into foreign markets. Specialty 292 International Economic Relations. Educational program «International Business. Business translation». Vasyl' Stus Donetsk National University, 2024

The qualification (bachelor's) thesis examines a wide range of strategies that companies can use to successfully enter foreign markets, identifies the main factors that influence the choice of a particular strategy, and shows how different strategies affect the activities of companies in the international aspect. An analysis of scientific literature and research on defining the basic concepts of international activity, forms of entering foreign markets, and company strategies for entering foreign markets is carried out. Practical cases of international activities of European, American, and Asian companies are considered in order to identify successful practices and identify common mistakes. Recommendations for adapting strategies depending on the specifics of the market and the international strategy of the company are given.

Keywords: international companies, international business, transnationalization, international activity

75 p., 28 tabl., 4 fig., 67 sources.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ.....	6
1.1 Поняття міжнародної діяльності підприємства.....	6
1.2 Форми виходу компанії на зарубіжні ринки.....	13
1.3 Стратегії компанії при виході на зарубіжні ринки: характеристика, види та особливості.....	19
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ.....	24
2.1 Аналіз міжнародної діяльності європейських компаній.....	24
2.2 Аналіз інтернаціоналізації компаній Америки.....	32
2.3 Аналіз розвитку міжнародного бізнесу компаній Азії.....	40
РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ.....	49
3.1 Аналіз міжнародної діяльності українських компаній.....	49
3.2 Оцінка успішності обраних стратегій та їх вплив на позиціонування компанії.....	52
3.3 Рекомендації для подальшого розвитку присутності компанії на зарубіжних ринках.....	58
ВИСНОВКИ.....	63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

ВСТУП

Актуальність дослідження. У сучасному світі глобалізації та швидких технологічних змін, міжнародна експансія стає не просто можливістю для розвитку бізнесу, а часто – необхідністю для виживання на конкурентному ринку. Компанії, які виходять на зарубіжні ринки, стикаються з рядом викликів, включаючи культурні, економічні, політичні розбіжності, що вимагають детального аналізу та адаптації стратегічного підходу. Міжнародні компанії, що діють на різних континентах, здобувають конкурентні переваги за рахунок розширення ринків збуту, оптимізації виробництва та використання міжнародних ресурсів. Однак, процес виходу на зарубіжні ринки супроводжується численними проблемами, серед яких необхідність управління ризиками, вибір правильної стратегії входу та адаптація продукції до вимог і споживчих уподобань місцевих ринків.

Актуальність даного дослідження обумовлена постійно зростаючою динамікою міжнародної торгівлі та потребою у формулюванні ефективних стратегій для компаній різного масштабу. Особливо це стає важливим в контексті швидкого відновлення світової економіки після криз, що зумовлюють необхідність шукати нові ринки для збуту.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка теоретико-методичних підходів та практичних рекомендацій щодо стратегій виходу компанії на зарубіжні ринки.

Для досягнення мети, було вирішено такі **завдання**:

- охарактеризувати поняття міжнародної діяльності підприємства;
- охарактеризувати форми виходу компанії на зарубіжні ринки;
- дослідити стратегії компанії при виході на зарубіжні ринки: характеристика, види та особливості;
- проаналізувати міжнародну діяльність європейських компаній;
- проаналізувати інтернаціоналізації компаній Америки;
- проаналізувати розвиток міжнародного бізнесу компаній Азії;

- проаналізувати міжнародну діяльність українських компаній;
- дослідити оцінку успішності обраних стратегій та їх вплив на позиціонування компанії;
- розробити рекомендації для подальшого розвитку присутності компанії на зарубіжних ринках.

Об'єкт і предмет дослідження. *Об'єктом* дослідження є процес формування та розвитку стратегій виходу підприємства на зарубіжні ринки.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і прикладних засад формування та розвитку стратегій виходу підприємства на зарубіжні ринки.

Теоретичне та практичне значення дослідження. Теоретичне значення роботи полягає в уточненні та розвитку наявних теоретичних підходів до міжнародного бізнесу. Дослідження дозволяє поглибити розуміння таких аспектів, як вибір стратегії входу на зарубіжні ринки, роль культурних і економічних факторів у міжнародній діяльності та механізми адаптації продукції під вимоги іноземних споживачів. Результати дослідження вносять вклад у теорію міжнародних ринків, допомагаючи у формуванні системного підходу до аналізу зовнішньоекономічної діяльності.

Практичне значення дослідження обумовлене можливістю застосування його результатів у практиці українських та зарубіжних компаній, що прагнуть ефективно виходити на нові ринки. Рекомендації, розроблені на основі дослідження, можуть слугувати для підвищення ефективності міжнародної діяльності, зокрема через адаптацію бізнес-моделей та підходів до міжкультурного менеджменту.

Результати роботи було апробовано на міжнародній науково-практичній конференції «Фінансові аспекти розвитку глобальної економіки: виклики та перспективи» (15 травня 2024 р., м. Київ) [1].

Структура кваліфікаційної (бакалаврської) роботи. Робота складається із: вступу, трьох розділів, висновків та 28 табл., 4 рис., 67 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ВИХОДУ КОМПАНІЇ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

1.1 Поняття міжнародної діяльності підприємства

Міжнародна діяльність має вирішальне значення для сучасних підприємств, оскільки вона розширює охоплення ринку, підвищує конкурентоспроможність та сприяє економічному зростанню. В умовах економічної глобалізації багатонаціональні підприємства (БНП) відіграють ключову роль у зміцненні економічної взаємозалежності між національними ринками.

Дослідження показують, що БНП роблять значний внесок у глобалізацію, проникаючи на різноманітні ринки по всьому світу, хоча багато з них все ще залишаються регіонально орієнтованими, оскільки 80,3% продажів відбувається в їхніх рідних регіонах.

Інтернаціоналізація послуг, особливо в туризмі, підкреслює прискорення економічної глобалізації, зумовлене політикою лібералізації та багатосторонніми угодами[2].

Важливість міжнародної діяльності підкреслюється необхідністю прийняття підприємствами комплексних міжнародних маркетингових стратегій. Ці стратегії передбачають детальне дослідження ринку, сегментацію та розробку маркетингових комунікацій для ефективного проникнення на глобальні ринки [3].

Планування зовнішньоекономічної діяльності має вирішальне значення для підвищення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку, забезпечуючи шляхи для збільшення прибутку та розширення ринку збуту[4]. Таким чином, стратегічна участь у міжнародній діяльності не тільки підтримує зростання бізнесу, але й сприяє більш широкому економічному розвитку в умовах глобалізації.

Проаналізуємо, поняття «міжнародна діяльність» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до визначення поняття «міжнародна діяльність»

Автор / дослідник	Визначення
Ругман та Вербеке, 2004	Міжнародна діяльність – це участь підприємства на світових ринках, включаючи експорт, імпорт, прямі іноземні інвестиції та створення дочірніх підприємств за кордоном.
Шумило та ін., 2023	Міжнародна діяльність охоплює всі операції, що здійснюються бізнесом за межами свого внутрішнього ринку, включаючи торгівлю, стратегічні альянси та міжнародний маркетинг.
Кравчик, 2021	Міжнародна діяльність визначається як дії фірм, які беруть участь у транскордонних бізнес-операціях, використовуючи глобальні можливості для посилення конкурентних переваг.
Файєд і Флетчер, 2002	Міжнародна діяльність передбачає розробку та реалізацію стратегій виходу та конкуренції на зовнішніх ринках, включаючи дослідження ринку, дистрибуцію та маркетингові комунікації.
Димова, 2004	Міжнародна діяльність – це процес, за допомогою якого фірми беруть участь в економічних обмінах і створюють підприємства за межами своєї країни, що зумовлено глобалізацією та розширенням ринків.

Джерело: сформовано за [1; 2; 3; 4; 5]

Поняття «міжнародна діяльність» широко визначається науковцями та галузевими експертами як участь підприємств на світових ринках за допомогою різних засобів, таких як експорт, імпорт, прямі іноземні інвестиції, стратегічні альянси та маркетинг. Ці визначення підкреслюють стратегічні та операційні аспекти ведення бізнесу за межами національних кордонів, зумовлені силами глобалізації та прагненням до конкурентних переваг.

Правова база, що регулює міжнародну діяльність, є багатогранною і включає численні договори, конвенції та угоди, які сприяють глобальній торгівлі та співробітництву. Міжнародні договори відіграють вирішальну роль у встановленні правил транскордонної взаємодії та забезпеченні взаємної правової допомоги. Наприклад, міжнародна туристична діяльність регулюється різними договорами, які стосуються таких питань, як туристичні формальності, лібералізація туристичних послуг та захист навколишнього середовища. Ці договори спрямовані на гармонізацію правових стандартів і сприяння безперешкодному міжнародному співробітництву в галузі туризму [6].

Легітимність та ефективність міжнародного права зазнали значних змін, особливо з появою механізмів обов'язкового судового розгляду та примусового

виконання. Цей зсув був зумовлений потребою в більш надійних правових структурах, які виходять за межі державних кордонів і комплексно вирішують глобальні проблеми. Конституціоналістська концепція, запропонована Куммом М. [7], підкреслює важливість адекватної участі, підзвітності та захисту фундаментальних прав у легітимізації міжнародного права. Ця концепція забезпечує збалансований підхід, гарантуючи, що міжнародні правові процеси залишаються прозорими і підзвітними, водночас враховуючи занепокоєння як національних, так і міжнародних правових суб'єктів.

Взаємодія міжнародного права з національними правовими системами також є важливим аспектом його застосування та виконання. Як зазначають Ротвелл, міжнародне право не лише регулює відносини між державами через договори та звичаєву практику, але й впливає на національні правові системи шляхом інтеграції міжнародних зобов'язань у внутрішнє законодавство[8]. Ця інтеграція забезпечує дотримання міжнародних норм у межах національних юрисдикцій, сприяючи створенню цілісного правового середовища, яке підтримує глобальну співпрацю. Практичне застосування цих принципів очевидне в таких сферах, як права людини, захист довкілля та торгівля, де міжнародні договори часто вимагають внесення змін до національного законодавства для приведення його у відповідність до світових стандартів.

Міжнародна економічна діяльність має чіткі характеристики, які суттєво впливають на світову торгівлю та інвестиції. Одним з найважливіших аспектів є залежність від прямих іноземних інвестицій (ПІІ) для стимулювання економічного зростання. Наприклад, у 1990 році канадські фірми експортували товарів і послуг на суму 146 мільярдів канадських доларів, що становило приблизно 22% ВВП Канади. Це підкреслює вирішальну роль експорту в підвищенні економічних показників країни та підтримці її рівня життя. Більше того, на схильність малих та середніх підприємств (МСП) до експортної діяльності впливають різні фактори, включаючи розмір фірми та інтенсивність експорту. Дослідження показали, що, хоча більші фірми більш схильні до експорту, МСП також роблять значний внесок у міжнародну торгівлю,

демонструючи, що розмір сам по собі не є остаточним бар'єром на шляху до інтернаціоналізації[9].

Іншою ключовою характеристикою міжнародної економічної діяльності є інтеграція фінансових послуг з торгівлею. Рівень міжнародної фінансової активності позитивно корелює з доходом на душу населення, рівнем імпорту та наявністю корпоративних штаб-квартир у регіоні. Наприклад, регіони з вищими доходами на душу населення та більшою кількістю штаб-квартир корпорацій, як правило, демонструють потужніші сектори фінансових послуг, які є важливими для підтримки міжнародної торгівлі. Фінансові послуги сприяють безперервному функціонуванню транскордонних операцій, включаючи надання кредитів, управління ризиками та обмін валют. Ця взаємозалежність підкреслює важливість добре розвиненої фінансової інфраструктури для сприяння міжнародній економічній діяльності та забезпечення її ефективності та результативності[10]. Проаналізуємо, мотиви та цілі виходу на міжнародні ринки (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Мотиви та цілі виходу на міжнародні ринки

Категорія	Мотиви та цілі	Специфіка
1	2	3
Економічні	Збільшення прибутку за рахунок виходу на більші ринки	Вихід на міжнародні ринки дозволяє компаніям отримати доступ до більшої клієнтської бази, що потенційно збільшує доходи. Наприклад, експорт товарів на суму 146 мільярдів канадських доларів становив 22% ВВП Канади у 1990 році.
	Оптимізація витрат за рахунок ефекту масштабу та здешевлення виробництва	Компанії можуть знизити виробничі витрати, розмістивши виробництво в країнах з нижчою вартістю робочої сили. Наприклад, середня погодинна заробітна плата виробничих робітників у Китаї значно нижча, ніж у Сполучених Штатах.
	Диверсифікація ризиків шляхом розподілу інвестицій між кількома регіонами	Працюючи в декількох країнах, компанії можуть зменшити ризики, пов'язані з економічним спадом на будь-якому окремому ринку. Така диверсифікація має вирішальне значення для підтримки стабільності та безперервного зростання.

Продовження таблиці 1.2

1	2	3
Політичні	Стабілізація діяльності через геополітичне розмаїття	Геополітичне розмаїття допомагає компаніям стабілізувати свою діяльність, зменшуючи залежність від політичного та економічного середовища однієї країни, забезпечуючи таким чином безперервність бізнес-операцій.
Технологічні	Використання світових інноваційних рішень та передових технологій	Глобалізація дозволяє компаніям переймати та впроваджувати передові технології, розроблені в різних куточках світу, підвищуючи продуктивність та інновації.
Соціокультурні	Адаптація продуктів до потреб різних культур	Адаптація продуктів до місцевих смаків та вподобань може підвищити сприйняття на ринку та збільшити продажі. Наприклад, McDonald's пропонує специфічні для регіону пункти меню, щоб задовольнити місцеві смаки.

Джерело: [3;7;9]

Рішення про вихід на міжнародні ринки зумовлене різними мотивами та цілями в економічному, політичному, технологічному та соціокультурному вимірах. Серед них – збільшення прибутку, оптимізація витрат, диверсифікація ризиків, стабілізація діяльності, використання глобальних інновацій та адаптація продукції до різноманітних культурних потреб. Форми міжнародної діяльності представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Форми міжнародної діяльності

Форма	Особливості
1	2
Експорт та імпорту товарів і послуг	Експорт та імпорту передбачають продаж і купівлю товарів і послуг через кордони. Наприклад, у 2020 році загальна вартість світового експорту становила приблизно 17,6 трильйона доларів, що підкреслює значну роль міжнародної торгівлі у світовій економіці.
Іноземні інвестиції: прямі та портфельні	Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) передбачають створення або придбання бізнесу в інших країнах. У 2020 році глобальні потоки ПІІ склали \$1 трлн, що на 35% менше через пандемію COVID-19. Портфельні інвестиції передбачають купівлю фінансових активів, таких як акції та облігації, в іноземних державах; у 2020 році глобальні портфельні інвестиційні активи становили 9 трильйонів доларів США.
Міжнародні стратегічні союзи та спільні підприємства	Стратегічні союзи та спільні підприємства передбачають співпрацю між компаніями з різних країн для досягнення спільних цілей. Наприклад, у 2019 році кількість міжнародних спільних підприємств у технологічному секторі зросла на 20%, що зумовлено потребою у спільному використанні технологій та доступі до ринків.

Продовження таблиці 1.3

1	2
Ліцензування та франчайзинг	Ліцензування передбачає надання іноземному суб'єкту права на виробництво та продаж продукції компанії, тоді як франчайзинг дозволяє іноземному суб'єкту використовувати бренд та бізнес-модель компанії. У 2020 році світовий ринок франчайзингу оцінювався в \$1,65 трлн, що свідчить про широке поширення цієї бізнес-моделі.

Джерело: [11]

Міжнародна діяльність набуває різних форм, включаючи експорт та імпорту товарів і послуг, іноземні інвестиції, стратегічні альянси та спільні підприємства, а також ліцензування та франчайзинг. Кожна форма надає різні можливості та переваги, такі як розширення охоплення ринку, оптимізація витрат, розподіл ризиків та використання глобальних інновацій.

Проаналізуємо, теорії міжнародної діяльності (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Теорії міжнародної діяльності

Теорія	Опис	Приклад
1	2	3
Класичні та неокласичні теорії торгівлі[12]	Класичні теорії торгівлі, такі як теорія абсолютних переваг Адама Сміта та теорія порівняльних переваг Давида Рікардо, стверджують, що країни отримують вигоду від торгівлі, спеціалізуючись на виробництві товарів, які вони можуть виробляти найбільш ефективно. Неокласичні теорії розширюють цю тезу шляхом включення таких факторів, як відносна забезпеченість факторами виробництва (модель Хекшера-Оліна) та збільшення віддачі від масштабу.	Наприклад, модель Хекшера-Оліна припускає, що країни з великою кількістю робочої сили будуть експортувати трудомісткі товари. Емпіричні дослідження показали, що США експортували капіталомісткі товари, а імпортували трудомісткі, що підтверджує прогнози моделі

Теорії прямих іноземних інвестицій [13]	Теорії прямих іноземних інвестицій (ПІІ), такі як Еклектична парадигма Даннінга (модель OLI), пояснюють, чому фірми інвестують за кордон. Модель OLI визначає три фактори: Переваги власності (O), Переваги розташування (L) та Переваги інтерналізації (I). Ці фактори визначають обсяг, форму та структуру ПІІ.	Модель OLI Даннінга широко використовується для аналізу багатонаціональних підприємств. Наприклад, такі фірми, як Toyota, інвестують в такі країни, як США, щоб використовувати свої переваги у власності на технології та бренд, отримуючи при цьому вигоду від місцевих ринкових умов
---	---	---

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Теорія конкурентних переваг Портера [14]	Теорія конкурентних переваг Портера (діамант Портера) припускає, що національні конкурентні переваги формуються чотирма детермінантами: факторними умовами, умовами попиту, суміжними та підтримуючими галузями, а також стратегією, структурою та суперництвом фірми. Ця теорія підкреслює роль переваг рідної країни в міжнародній конкурентоспроможності.	Діамантова модель Портера пояснює, чому Швейцарія є лідером у фармацевтичній та годинниковій галузях завдяки розвиненим факторним умовам та високому місцевому попиту. США є лідером у сфері технологій завдяки високому попиту та сприятливому середовищу для інновацій
Теорія інституційного аналізу [15]	Теорія інституційного аналізу зосереджується на впливі інституцій на економічну діяльність. Вона стверджує, що правила, норми та механізми примусу в суспільстві формують економічну поведінку та результати діяльності. Інституційний аналіз вивчає, як формальні та неформальні інституції впливають на міжнародні бізнес-операції та стратегії.	Інституційний аналіз може пояснити відмінності в ділових практиках. Наприклад, індекс легкості ведення бізнесу показує, як регуляторне середовище впливає на іноземні інвестиції.

Джерело: сформовано автором за даними [12; 13; 14; 15]

Теорії міжнародної діяльності забезпечують основу для розуміння мотивацій та механізмів, що стоять за глобальною торгівлею та інвестиціями. Класичні та неокласичні теорії зосереджуються на перевагах спеціалізації та забезпеченості факторами виробництва, тоді як теорії прямих іноземних інвестицій пояснюють, чому компанії відкривають підприємства за кордоном. Теорія конкурентних переваг Портера наголошує на ролі національних умов у формуванні глобальної конкурентоспроможності, а інституційний аналіз

підкреслює важливість регуляторної та нормативної бази у сприянні міжнародному бізнесу. Розуміння цих теорій є важливим для розуміння складності міжнародної економічної діяльності.

Виклики, пов'язані з виходом на іноземні ринки, є багатограними і включають культурні відмінності, політичні та економічні ризики, а також правові обмеження. Культурні бар'єри, такі як мова та діловий етикет, можуть суттєво впливати на комунікацію та переговори. Наприклад, французькі споживачі розглядають кукурудзу насамперед як корм для тварин, що ускладнює просування продуктів на основі кукурудзи на ринок [16]. Політичні та економічні ризики також створюють суттєві виклики; наприклад, пандемія COVID-19 спричинила 35% скорочення світових потоків прямих іноземних інвестицій (ПІІ) до \$1 трлн у 2020 році, що підкреслює вразливість інвестицій до глобальних криз. Правові обмеження, включаючи нетарифні бар'єри, такі як імпорتنі квоти та ліцензійні вимоги, ще більше ускладнюють вихід на ринок [17]. Нетарифні бар'єри стали основною перешкодою для компаній, часто перевершуючи тарифи за своїм впливом на торгівлю. Ці виклики вимагають ретельного дослідження ринку та стратегічного планування для успішного подолання.

1.2 Форми виходу компанії на зарубіжні ринки

Вихід на зовнішні ринки є життєво важливим для зростання та розвитку компанії, оскільки дозволяє бізнесу отримати доступ до більшої клієнтської бази, диверсифікувати ризики та використовувати глобальні ресурси. У 2022 році світовий експорт досяг приблизно \$17,4 трлн, що підкреслює важливість міжнародної торгівлі для економічного зростання.

Проаналізуємо, прямий та непрямий експорт (див. табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Прямий та непрямий експорт

Тип експорту	Опис	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Прямий	Прямий експорт передбачає, що компанія продає свою продукцію безпосередньо клієнтам на зовнішніх ринках. Це можна зробити через власний відділ продажів, дистриб'юторів або онлайн-платформи.	Вища норма прибутку, прямий контроль над ціноутворенням та маркетингом, тісніші стосунки з клієнтами, швидший зворотній зв'язок з ринком	Вищі початкові витрати, складніша логістика та регуляторні вимоги, більша потреба у дослідженні ринку та підтримці клієнтів, вищий ризик неплатежів

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Непрямий	Непрямий експорт передбачає, що компанія продає свою продукцію посереднику, який потім продає її на зовнішні ринки. Таким посередником може бути компанія з управління експортом, торгова компанія або інший посередник.	Менший ризик, менше необхідних інвестицій, доступ до досвіду посередника та налагодженої мережі, легше керувати та менше часу	Нижча норма прибутку, менший контроль над маркетингом і ціноутворенням, залежність від роботи посередника, потенційно повільніший зворотній зв'язок з ринком

Джерело: [18; 19]

Розуміння відмінностей між прямим і непрямим експортом має вирішальне значення для компаній, які прагнуть вийти на зовнішні ринки. Кожен метод має свої переваги та недоліки, і вибір між ними має ґрунтуватися на ресурсах компанії, толерантності до ризиків та стратегічних цілях.

Компанії беруть участь у різних формах міжнародної діяльності, включаючи експорт та імпорт, прямі іноземні інвестиції (ПІІ) та стратегічні альянси. Наприклад, у 2022 році загальний обсяг ПІІ становив 1,58 трлн доларів США, що свідчить про їхню вирішальну роль у підвищенні конкурентоспроможності та інноваційної спроможності компаній. Такі стратегії, як ліцензування та франчайзинг, дозволяють бізнесу виходити на іноземні ринки з меншими ризиками та інвестиційними витратами, про що свідчить успіх

глобальних франшиз, таких як McDonald's, який адаптує свої пропозиції до місцевих уподобань [18].

На успішність експортної діяльності впливають кілька ключових факторів. Згідно з останніми дослідженнями, такі фактори, як знання міжнародних ринків, інноваційність продукції та інституційні зв'язки, мають вирішальне значення для успіху експорту. Наприклад, дослідження індонезійських МСП підкреслило важливість знання міжнародних ринків та інституційних зв'язків як найважливіших факторів успіху, показавши, що ці елементи значною мірою сприяють успішним експортним операціям. Дослідження туніських МСП, проведене у 2022 році, визначило стратегічні фактори, профіль керівництва, відданість справі та міжнародний досвід як ключові елементи, що підвищують ефективність експорту[20].

Дослідження 2020 року підкреслило роль готовності до експорту, включаючи фінансові, торговельні та маркетингові можливості, у досягненні найкращих експортних показників для новозеландських МСП [21]. Основи ліцензування наведені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 – Основи ліцензування

Аспект	Основи
Принципи та механізми	Ліцензування передбачає надання ліцензіаром ліцензіату прав на використання об'єктів інтелектуальної власності (ІВ), таких як патенти, торгові марки або технології, в обмін на плату або роялті. Цей механізм дозволяє ліцензіату виробляти і продавати продукт, дотримуючись умов, встановлених ліцензіаром.
Переваги для виробника	Доступ до вже існуючих об'єктів інтелектуальної власності, зниження витрат на дослідження та розробки, а також швидший вихід на ринок. Ліцензування дозволяє виробникам використовувати існуючі технології та репутацію бренду, мінімізуючи початкові інвестиції та прискорюючи терміни виробництва.
Переваги для ліцензіара	Генерує дохід у вигляді роялті або ліцензійних платежів, розширює охоплення ринку без прямих інвестицій і знижує ризики. Ліцензіари отримують вигоду від ринкової експертизи та каналів дистрибуції ліцензіата.
Ризики для виробника	Залежність від ліцензіара щодо прав інтелектуальної власності та потенційні обмеження щодо методів виробництва. Виробник може зіткнутися з високими витратами на роялті та повинен дотримуватися стандартів якості ліцензіара.

Ризики для ліцензіара	Ризик крадіжки ІВ, втрати контролю над використанням ІВ та потенційної шкоди репутації бренду, якщо ліцензіат не дотримується стандартів якості.
Приклади успішного ліцензування	Apple надає ліцензії на своє програмне забезпечення іншим компаніям, що призводить до ширшого впровадження та збільшення доходів. Іншим прикладом є ліцензування компанією Disney своїх персонажів різним виробникам продукції, що значно розширило присутність її бренду у світі.

Джерело: [22]

Франчайзинг – це бізнес-модель, за якої франчайзер надає франчайзі права на ведення бізнесу з використанням бренду, системи та підтримки франчайзера. Ця модель включає такі різновиди, як франчайзинг однієї одиниці, франчайзинг декількох одиниць і франчайзинг розвитку території. Одиничний франчайзинг дозволяє франчайзі управляти однією точкою франшизи, в той час як багатофункціональний франчайзинг дозволяє управляти декількома точками, часто в межах певного регіону. Територіальний франчайзинг передбачає надання франчайзі прав на розвиток кількох підрозділів на більшій території, забезпечуючи структурований шлях зростання бізнесу. У 2022 році франчайзинг зробив значний внесок в економічну стабільність, особливо в таких секторах, як роздрібна торгівля та громадське харчування, які продемонстрували значне розширення та стійкість навіть під час економічної невизначеності

Франчайзинг пропонує значні економічні та стратегічні переваги, зокрема швидке розширення ринку, зниження фінансових ризиків і підвищення впізнаваності бренду. Дослідження підкреслило, що франчайзинг дозволяє бізнесу досягти швидшого зростання, використовуючи ресурси та знання місцевого ринку франчайзі, що має вирішальне значення для таких секторів, як туризм та готельно-ресторанний бізнес [22]. Франчайзинг мінімізує капітальні інвестиції та операційні ризики для франчайзерів, забезпечуючи при цьому масштабовану бізнес-модель для франчайзі. Наприклад, такі великі франчайзингові компанії, як McDonald's і KFC, успішно розширилися по всьому світу, використовуючи модель франчайзингу, використовуючи стандартизовані бізнес-практики та місцеву адаптацію [23]. Однак такі виклики, як підтримання контролю якості та управління відносинами з франчайзі, залишаються

важливими питаннями, які потребують стратегічного нагляду та підтримки [24]. Ці елементи підкреслюють важливість добре структурованої стратегії франчайзингу для використання його повного потенціалу для економічного зростання та проникнення на ринок.

Стратегічні альянси – це угоди про співпрацю між компаніями для досягнення конкретних цілей при збереженні їхньої незалежності. Вони поділяються на альянси на основі участі в капіталі, альянси без участі в капіталі та спільні підприємства. Альянси з участю в капіталі передбачають придбання однією компанією акцій іншої, неакціонерні альянси базуються на контрактних угодах без участі в капіталі, а спільні підприємства створюють новий суб'єкт господарювання, що перебуває у спільній власності компаній-партнерів. Спільні підприємства часто створюються для об'єднання ресурсів, розподілу ризиків і виходу на нові ринки, використовуючи взаємодоповнюючі сильні сторони, такі як технології, досвід і доступ до ринків [25].

Управління спільними підприємствами пропонує значні переваги, включаючи доступ до нових ринків і технологій, розподіл ризиків і посилення конкурентних позицій. Наприклад, дослідження міжнародних спільних підприємств у Китаї показало, що взаємодоповнюваність ресурсів значно підвищує ефективність спільних підприємств, сприяючи взаємному навчанню та створенню синергії [26]. Однак такі проблеми, як культурні відмінності, асиметрія контролю та складнощі в управлінні, можуть перешкоджати досягненню результатів. Ефективне управління вимагає сильних управлінських структур, чіткої комунікації та узгоджених цілей для подолання цих викликів і використання повного потенціалу спільних підприємств [27].

Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) – це інвестиції фірми або приватної особи з однієї країни в бізнес в іншій країні, як правило, шляхом придбання довгострокової частки в підприємствах, що працюють за межами економіки інвестора. Мотивація для ПІІ включає пошук нових ринків, доступ до природних ресурсів, придбання нових технологій та використання переваг у витратах. Наприклад, компанії інвестують у країни з багатими природними ресурсами або

нижчими витратами на робочу силу, щоб підвищити свою конкурентоспроможність [28]. Фактори, що впливають на рішення щодо ПІІ, включають політичну стабільність, економічні умови, регуляторне середовище та потенціал ринку. Наприклад, стабільне політичне середовище та сприятлива економічна політика Сінгапуру зробили його одним із найпопулярніших напрямків для китайських ПІІ [29].

ПІІ мають значний економічний, політичний та соціальний вплив як на приймаючі країни, так і на країни походження. В економічному плані ПІІ можуть стимулювати зростання, створювати робочі місця, впроваджувати нові технології та управлінські практики. Наприклад, доведено, що ПІІ у В'єтнамі позитивно впливають на науково-дослідницьку діяльність місцевих фірм, сприяючи інноваціям та економічному розвитку [30]. У політичному плані ПІІ можуть зміцнити двосторонні відносини та посилити геополітичну стабільність. У соціальному плані ПІІ можуть підвищити рівень життя та сприяти розвитку навичок. Однак ПІІ можуть також створювати проблеми, такі як потенційне домінування на ринку іноземних фірм, що може придушити місцеву конкуренцію та інновації. Тому ефективне управління ПІІ вимагає збалансування переваг іноземних інвестицій з необхідністю підтримки вітчизняної промисловості та збереження економічного суверенітету [31].

Інтернет здійснив революцію в міжнародній торгівлі, значно знизивши бар'єри для входу на ринок і відкривши доступ до світового ринку для компаній будь-якого розміру. Моделі електронної комерції, такі як «бізнес для бізнесу» (B2B), «бізнес для споживача» (B2C) та «споживач для споживача» (C2C), сприяли міжнародній експансії через такі платформи, як Amazon, eBay та Alibaba, які забезпечують структурований та ефективний ринок для транскордонних транзакцій. Ці платформи допомагають малим та середнім підприємствам (МСП) використовувати цифрові інструменти для виходу на міжнародних клієнтів, зменшуючи транзакційні витрати та посилюючи конкурентні переваги. Наприклад, використання інтернет-платформ для маркетингової розвідки позитивно впливає на експортні показники МСП на

ринках, що розвиваються, підкреслюючи стратегічну важливість цифрових можливостей [32].

Незважаючи на ці можливості, МСП стикаються з низкою викликів у глобальному ландшафті електронної комерції, включаючи технологічні бар'єри, логістичні складнощі та проблеми з дотриманням нормативних вимог. Дослідження показало, що технологічні, організаційні та екологічні фактори суттєво впливають на вихід МСП на електронні ринки та їхній успіх, що підкреслює потребу в надійній цифровій інфраструктурі та стратегічному плануванні. Складність міжнародної логістики та необхідність адаптації до різних регуляторних середовищ створюють значні перешкоди. Однак глобальне охоплення та масштабованість електронної комерції відкривають перед МСП величезні можливості для розширення своєї присутності на ринку та конкуренції в глобальному масштабі, за умови, що вони зможуть ефективно долати ці виклики [33].

1.3 Стратегії компанії при виході на зарубіжні ринки: характеристика, види та особливості

Стратегічне планування має вирішальне значення при виході на міжнародні ринки, оскільки воно допомагає бізнесу зорієнтуватися в складнощах, визначити можливості та зменшити ризики. Ефективне стратегічне планування передбачає ретельний аналіз ринкової кон'юнктури, конкурентного середовища та регуляторних умов для розробки надійних стратегій виходу на ринок. Основними типами стратегій міжнародного бізнесу є експорт, спільні підприємства, прямі інвестиції та стратегічні альянси. Експортні стратегії зосереджені на продажі продукції на зовнішніх ринках при збереженні виробництва всередині країни.

Спільні підприємства передбачають партнерство з іноземними компаніями з метою розподілу ресурсів і ризиків. Прямі інвестиції передбачають заснування або придбання підприємств за кордоном, що забезпечує повний контроль, але пов'язане з більшим ризиком. Стратегічні альянси дозволяють фірмам

співпрацювати без створення нових підприємств. Дослідження підкреслюють, що добре сплановані стратегії, такі як непрямий експорт для початкового виходу на ринок, можуть значно підвищити рівень успіху міжнародних підприємств, узгоджуючись із загальними цілями компанії та використовуючи знання ринку [34].

Глобальна стратегія передбачає інтеграцію та координацію діяльності компанії на кількох міжнародних ринках для досягнення стабільного іміджу бренду та операційної ефективності. Вона наголошує на стандартизації продуктів і послуг, централізованому управлінні та економії на масштабах. Переваги глобальної стратегії включають скорочення витрат за рахунок економії на масштабах, покращення впізнаваності бренду, оптимізацію операцій та можливість використовувати глобальні таланти та ресурси.

Обмеження глобальної стратегії включають ризик культурної нечутливості, зниження гнучкості до місцевих ринкових умов, потенційну надмірну централізацію та складність управління різноманітними міжнародними операціями. Прикладами компаній, які успішно використовують глобальну стратегію, є Coca-Cola, яка підтримує послідовний імідж бренду в усьому світі, адаптуючись до місцевих смаків, та Apple, яка пропонує стандартизовану продукцію в усьому світі, постачаючи компоненти з різних країн.

Багатонаціональна стратегія передбачає адаптацію продуктів і послуг до кожного місцевого ринку, зберігаючи при цьому загальну корпоративну ідентичність. Вона наголошує на місцевому реагуванні, дозволяючи дочірнім компаніям працювати незалежно, щоб адаптуватися до місцевих уподобань і правил. На відміну від глобальної стратегії, яка спрямована на стандартизацію продуктів і послуг на всіх ринках, багатонаціональна стратегія фокусується на кастомізації для задоволення місцевих потреб та уподобань. Цей підхід надає перевагу гнучкості та проникненню на місцеві ринки, а не одноманітності та економії на масштабах [35]. Переваги багатонаціональної стратегії включають покращене сприйняття на місцевому ринку, більш швидке реагування на зміни на місцевому ринку та можливість адаптувати маркетингові стратегії до

поведінки місцевих споживачів, що може призвести до підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів. До недоліків можна віднести вищі операційні витрати через необхідність адаптації до місцевих умов, потенційні труднощі в підтримці єдиного корпоративного стилю та складнощі в управлінні різноманітними операціями в різних культурних і регуляторних середовищах.

Транснаціональна стратегія передбачає баланс між глобальною ефективністю та місцевим реагуванням шляхом інтеграції та координації операцій у різних країнах, за необхідності адаптуючись до місцевих ринків. Ця стратегія наголошує на досягненні як глобальної інтеграції, так і локальної адаптації. Транснаціональні стратегії керують глобальною інтеграцією та локальною адаптацією, застосовуючи практики, які використовують глобальну ефективність і водночас реагують на місцеві ринкові умови. Це включає глобальний брендинг з локальною адаптацією, обмін найкращими практиками між дочірніми компаніями та сприяння інноваціям. Такі компанії, як Unilever та Nestle, ефективно використовують транснаціональні стратегії, підтримуючи сильний глобальний бренд і водночас адаптуючи продукцію до місцевих смаків та уподобань. Стратегія Unilever передбачає децентралізацію операцій для розширення повноважень місцевих менеджерів, одночасно використовуючи глобальний масштаб для підвищення ефективності[26].

Етапи інтернаціоналізації компанії включають початкове дослідження ринку, вибір стратегії входження, адаптацію продукту або послуги до місцевих умов, налагодження логістичних та маркетингових процесів, та поступове розширення присутності. Основні інструменти реалізації цієї стратегії включають SWOT-аналіз для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз; розробку стратегії входження, яка може включати експорт, ліцензування, франчайзинг або створення спільних підприємств; та використання цифрових платформ для маркетингу і продажу. Виклики включають культурні та мовні бар'єри, регуляторні та правові вимоги, доступ до фінансування, та ризики, пов'язані з політичною та економічною нестабільністю в країнах-цільях. Разом з тим, інтернаціоналізація відкриває можливості для розширення ринків збуту,

підвищення конкурентоспроможності та зниження залежності від внутрішнього ринку[36].

Регіональні стратегії зосереджені на адаптації бізнес-операцій і стратегій до конкретних географічних регіонів, щоб краще відповідати місцевим потребам і використовувати сильні сторони регіону. Цей підхід часто передбачає створення регіональних штаб-квартир та адаптацію продуктів і маркетингу до місцевих уподобань [37]. На відміну від глобальних стратегій, які наголошують на одноманітності та стандартизації операцій на всіх ринках, регіональні стратегії надають перевагу місцевому реагуванню та гнучкості, що дозволяє пристосовуватися до регіональних відмінностей у культурі, нормативних актах та ринкових умовах.

Переваги регіональних стратегій включають покращену здатність реагувати на потреби місцевого ринку, підвищену задоволеність клієнтів та здатність використовувати регіональні можливості[38]. Це може призвести до сильнішого проникнення на ринок і конкурентних переваг у конкретних регіонах. Виклики регіональних стратегій включають вищі витрати через необхідність кастомізації, складність в управлінні різноманітними регіональними операціями, а також потенційну неузгодженість повідомлень про бренд і стандартів якості в різних регіонах [39]. Такі компанії, як Toyota та Nestlé, ефективно використовують регіональні стратегії, адаптуючи свої продукти та маркетингові стратегії до специфічних потреб та вподобань різних регіональних ринків, зберігаючи при цьому загальні корпоративні стандарти.

Обираючи відповідну стратегію виходу на зовнішні ринки, компанії повинні враховувати різні критерії, такі як потенціал ринку, конкурентне середовище, правові та регуляторні рамки, а також внутрішні можливості та ресурси фірми. Методи аналізу цих факторів включають PEST/PESTEL-аналіз для оцінки зовнішніх факторів, таких як політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові аспекти; та SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Дослідження ринку, включаючи опитування та фокус-групи, можуть дати уявлення про місцеві

споживчі вподобання та ринкову кон'юнктуру. Корпоративна культура та бізнес-цілі також суттєво впливають на вибір стратегії, оскільки компанії повинні узгоджувати свої міжнародні стратегії зі своєю загальною місією та цінностями. Наприклад, компанія з сильною інноваційною культурою може надавати пріоритет ринкам з надійним захистом інтелектуальної власності. Ефективне стратегічне планування забезпечує відповідність як зовнішнім ринковим вимогам, так і внутрішнім корпоративним цілям, тим самим підвищуючи шанси на успішну міжнародну експансію.

Висновки до розділу 1

При виборі найбільш вигідної форми виходу на зовнішні ринки необхідно враховувати кілька ключових критеріїв, щоб забезпечити прийняття оптимального рішення. Ці критерії включають політичну та економічну стабільність цільової країни, розмір ринку та потенціал зростання, конкурентне середовище, правове та регуляторне середовище, культурну сумісність, а також рівень необхідних ресурсів та зобов'язань. Наприклад, компанії зі значним міжнародним досвідом та потужними мережами можуть надавати перевагу спільним підприємствам або прямим інвестиціям, оскільки вони забезпечують більший контроль та потенціал для отримання вищих прибутків. З іншого боку, компанії з обмеженими ресурсами або знанням ринку можуть обрати непрямий експорт або ліцензування, щоб мінімізувати ризики та початкові інвестиції. На вибір способу виходу на ринок можуть впливати специфічні характеристики продукту або послуги, стратегічні цілі компанії та необхідність швидкого виходу на ринок.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ КОМПАНІЙ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ

2.1 Аналіз міжнародної діяльності європейських компаній

Аналіз міжнародної діяльності європейських компаній має вирішальне значення для розуміння динаміки глобальної економічної інтеграції та визначення стратегій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та зростанню.

Завдання такого аналізу включають оцінку ринкових можливостей, оцінку ефективності міжнародних стратегій та розуміння впливу зовнішніх факторів, таких як економічна політика та геополітичні події.

Такий аналіз допомагає компаніям адаптуватися до мінливого глобального середовища, оптимізувати розподіл ресурсів і використовувати міжнародні можливості для досягнення сталого зростання.

Загальні тенденції міжнародної діяльності в Європі свідчать про значний зсув у бік цифрової трансформації та інноваційного зростання. Європейські компанії все частіше використовують цифрові інструменти та технології для підвищення своєї глобальної конкурентоспроможності та операційної ефективності.[40]

Пандемія COVID-19 прискорила впровадження цифрових стратегій, що призвело до помітного зростання електронної комерції та рішень для віддаленої роботи. Все більше уваги приділяється сталим практикам і зеленим технологіям, що відповідає глобальним екологічним цілям і регуляторним рамкам. Стійкість європейських компаній до глобальних викликів, таких як перебої в ланцюгах поставок і геополітична напруженість, стала ключовим фактором збереження їхньої конкурентної переваги на міжнародних ринках.

Обрані компанії, Volkswagen Group, Royal Dutch Shell та BP, є одними з найбільших європейських компаній зі значними доходами та великим досвідом роботи на міжнародних ринках (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Європейські компанії

Компанія	Індустрія	Дохід у 2022 році	Досвід роботи на міжнародних ринках
Volkswagen Group	Автомобільна промисловість	250,2 млрд. євро	Широка присутність у більш ніж 150 країнах світу, великий світовий гравець у галузі автомобілебудування.
Royal Dutch Shell	Нафтогазова галузь	320 млрд. євро	Працює у понад 70 країнах, є однією з найбільших нафтових компаній у світі зі значним впливом в енергетичному секторі.
BP	Нафтогазова галузь	240 млрд. євро	Працює у більш ніж 70 країнах світу, великий гравець у світовій нафтогазовій галузі зі значними міжнародними інвестиціями.

Джерело: [41;42;43]

Ці компанії працюють у різних галузях промисловості, включаючи автомобільну та нафтогазову, демонструючи значний глобальний вплив та присутність на ринку (див. табл. 2.2-2.3).

Таблиця 2.2 – Стратегії міжнародної діяльності

Стратегія	Volkswagen Group	Royal Dutch Shell	BP
1	2	3	4
Експорт	Експортує автомобілі та автомобільні запчастини у понад 150 країн світу, отримуючи значні доходи від міжнародних ринків.	Експортує нафту, газ та продукти нафтопереробки до багатьох країн світу, роблячи значний внесок у дохід держави.	Експортує нафту, газ та нафтохімічну продукцію до багатьох країн світу, що є основною частиною її бізнес-стратегії.
Франчайзинг	Обмежене використання франчайзингу, фокус на прямих продажах і партнерстві.	Використовує франчайзинг для своїх роздрібних АЗС, особливо на ринках, що розвиваються, для розширення присутності свого бренду.	Використовує франчайзинг для своїх брендів BP Connect та Wild Bean Café для розширення роздрібної присутності по всьому світу.
Спільні підприємства	Бере участь у численних спільних підприємствах, особливо в Китаї з такими компаніями, як FAW Group та SAIC Motor, для посилення своєї присутності на ринку.	Бере участь у спільних підприємствах по всьому світу	Бере участь у спільних підприємствах, таких як Aker BP у Норвегії та з Reliance Industries в Індії.

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4
Прямі інвестиції	Значні прямі інвестиції у виробничі підприємства та науково-дослідні центри по всьому світу, включаючи великі інвестиції у виробництво електромобілів у Німеччині та Китаї.	Прямі інвестиції у масштабні енергетичні проекти та інфраструктуру, включаючи значні інвестиції у відновлювані джерела енергії та технологічні інновації.	Прямі інвестиції у великі енергетичні проекти та ініціативи зі сталого розвитку, включаючи значні інвестиції у проекти вітрової та сонячної енергетики.

Джерело: сформовано автором за даними [44;45;46]

Volkswagen Group, Royal Dutch Shell та BP застосовують різноманітні стратегії міжнародної експансії, що відображають їхні галузеві потреби та глобальні амбіції. Хоча всі три компанії широко використовують експорт і прямі інвестиції, Shell і BP також використовують франчайзинг для розширення своїх роздрібних операцій. Спільні підприємства відіграють важливу роль для всіх трьох компаній, дозволяючи їм розподіляти ресурси та ризики.

Таблиця 2.3 – Аналіз міжнародних операцій компаній

Компанія	Міжнародна присутність	Основні операції	Стратегічні партнерства
1	2	3	4
Volkswagen Group	Працює у понад 150 країнах світу, основні заводи розташовані в Німеччині, Китаї, США, Бразилії та Мексиці. У 2022 році Volkswagen поставив близько 8,9 мільйона автомобілів по всьому світу.	Серед основних брендів - Volkswagen Passenger Cars, Audi, Porsche і Skoda. Значні інвестиції у виробництво електромобілів та дослідження і розробки: до 2026 року на розвиток електромобілів буде виділено 73 млрд. євро.	Спільні підприємства з FAW Group та SAIC Motor в Китаї, а також партнерство з Ford та Microsoft у сфері технологій автономного водіння та цифрових послуг.
Royal Dutch Shell	Працює у понад 70 країнах світу, зі значними операціями в Нідерландах, США, Нігерії та Малайзії. У 2022 році дохід Shell склав приблизно 320 мільярдів доларів США, зі значним внеском від інтегрованого газового та видобувного сегментів.	Shell щорічно інвестує 2-3 мільярди доларів у проекти з відновлюваної енергетики, маючи на меті досягти нульового рівня викидів до 2050 року.	Партнерство з Pemex у Мексиці та інвестиції у проекти з відновлюваної енергетики через спільні підприємства з такими компаніями, як Equinor та Ørsted.

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4
BP	Працює у понад 70 країнах світу, включаючи США, Велику Британію та Індію. Виручка BP у 2022 році склала близько 240 млрд. доларів США за рахунок видобутку нафти та газу, а також операцій з переробки та збуту нафтопродуктів.	BP інвестувала понад 1,5 мільярда доларів у проекти низьковуглецевої енергетики і прагне стати компанією з нульовим рівнем викидів до 2050 року.	Спільні підприємства з Aker BP у Норвегії та Reliance Industries в Індії. Співпраця з такими компаніями, як Tesla у сфері акумуляторних технологій та Lightsource BP у сфері сонячної енергетики.

Джерело: сформовано автором за даними [47;48;49;50]

Міжнародні операції Volkswagen Group, Royal Dutch Shell та BP ілюструють масштаб та різноманітність їхньої глобальної діяльності. Кожна компанія працює в багатьох країнах, отримуючи значні прибутки та інвестуючи в ключові сегменти - від виробництва автомобілів до видобутку нафти і газу. Стратегічні партнерства та спільні підприємства відіграють вирішальну роль у їхніх міжнародних стратегіях, розширюючи їхні можливості та охоплення ринків у різних регіонах.

Успіх Volkswagen Group на зовнішніх ринках можна побачити на прикладі її спільних підприємств у Китаї з FAW Group та SAIC Motor, які значно збільшили її частку на ринку та виробничі потужності. У 2022 році ці підприємства зробили свій внесок у постачання приблизно 8,9 мільйона автомобілів по всьому світу, продемонструвавши ефективність локалізованих партнерств для проникнення на китайський ринок і домінування на ньому[44].

Однак Volkswagen зіткнувся з серйозною невдачею через скандал з викидами у 2015 році, який не лише призвів до значних фінансових штрафів та судових витрат, але й завдав шкоди репутації бренду у всьому світі, що призвело до зниження продажів та довіри до бренду [45].

Royal Dutch Shell досягла помітних успіхів, таких як стратегічний вихід на китайський ринок після вступу до COT, де їй вдалося встановити значну

присутність, незважаючи на початкові труднощі. Інвестиції та партнерство Shell у Китаї призвели до стабільного потоку доходів і впливу на ринку [46]. З іншого боку, Shell стикалася з невдачами, такими як вимушений вихід з Нігерії в 1990-х роках через політичну нестабільність і насильство, що порушило роботу і призвело до значних фінансових втрат і репутаційних збитків [47]. Аналогічно, придбання компанією BP компанії ARCO та наступні екологічні катастрофи, включаючи розлив нафти на платформі Deepwater Horizon у 2010 році, підкреслили ризики та потенційні невдачі в міжнародних операціях, що призвели до серйозних фінансових та репутаційних наслідків [48].

На стратегічний вибір Volkswagen Group, Royal Dutch Shell та BP впливає поєднання внутрішніх можливостей та зовнішніх ринкових умов, що призводить до різного рівня ефективності. Стратегія Volkswagen Group була сформована на основі прагнення до інновацій та сталого розвитку, що призвело до значних інвестицій у технологію електромобілів.

До 2022 року Volkswagen виділив 73 мільярди євро на розробку електромобілів і планує домінувати на ринку електромобілів до 2030 року за допомогою масштабованої системної платформи (SSP), яка зменшує складність і витрати в усьому асортименті продукції [49]. Цей стратегічний фокус на сталому розвитку та інноваціях відповідає світовим тенденціям до декарбонізації та позиціонує Volkswagen як лідера в переході автомобільної промисловості до електромобільності.

На стратегію Royal Dutch Shell значною мірою впливає зосередженість на сталому розвитку та управлінні ризиками у нестабільному енергетичному секторі.

Стратегічно Shell щорічно інвестує 2-3 мільярди доларів у проекти з відновлюваної енергетики і має на меті досягти нульового рівня викидів до 2050 року, що відображає перехід до більш екологічних енергетичних рішень. Ця стратегія виявилася ефективною у зменшенні регуляторних ризиків та узгодженні з глобальними екологічними цілями, зміцнюючи позиції Shell на ринку та репутацію бренду [50].

І навпаки, стратегічні рішення BP, включаючи значні інвестиції у проекти низько вуглецевої енергетики та створення спільних підприємств, таких як Aker BP у Норвегії, були спрямовані на зменшення вуглецевого сліду та забезпечення довгострокової стійкості. Зосередженість BP на інтеграції сталого розвитку у свою бізнес-модель виявилася важливою для орієнтації в регуляторному ландшафті галузі та збереження конкурентних переваг.

Volkswagen Group, Royal Dutch Shell та BP застосовують різні стратегії з різним ступенем успіху на конкретних ринках. Стратегія локалізації Volkswagen у Китаї, включаючи спільні підприємства з FAW Group і SAIC Motor, виявилася дуже успішною, в результаті чого Volkswagen став найбільшим іноземним автовиробником у Китаї з 3,85 мільйонами проданих автомобілів у 2020 році. І навпаки, значні інвестиції Royal Dutch Shell у сектор відновлюваної енергетики, особливо в США та Європі, показали неоднозначні результати.

Хоча придбання BG Group вартістю 54 мільярди доларів у 2016 році посилило портфель СПГ і позиціонувало Shell як лідера на ринку природного газу, коливання цін на нафту та регуляторні виклики іноді перешкоджали очікуваному фінансовому прибутку. Стратегія BP щодо створення спільних підприємств, таких як Aker BP у Норвегії та співпраця з Tesla у сфері акумуляторних технологій, допомогла BP розширити свої можливості у сфері чистої енергетики, що відповідає її меті стати компанією з нульовим рівнем викидів до 2050 року.

Однак BP також стикалася з невдачами, такими як розлив нафти на платформі Deepwater Horizon, який мав довготривалий негативний вплив на фінансову стабільність компанії та її імідж у суспільстві. Цей інцидент серйозно підірвав довіру до BP, викликав значну критику з боку громадськості та регуляторів, а також вплинув на репутацію компанії у світі. Це значно вплинуло на фінансові показники BP, змусивши компанію переглянути свої стратегії розвитку та інвестицій.

SWOT-аналіз для виходу на міжнародні ринки представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз для виходу на міжнародні ринки

Сильні сторони	Слабкі сторони
Усталена репутація бренду та глобальне визнання. Розгалужена мережа дистрибуції та постачання. Потужні фінансові ресурси та капітал для інвестицій. Досвід і знання різноманітних ринків.	Високі початкові витрати та необхідні інвестиції. Складність в управлінні міжкультурними відмінностями. Проблеми з регулюванням та дотриманням нормативних вимог у різних регіонах. Залежність від місцевих партнерів та спільних підприємств.
Можливості	Загрози
Доступ до нових ринків, що розвиваються. Потенціал для збільшення доходів та частки ринку. Можливості для інновацій та передачі технологій. Можливість диверсифікації ризиків на різних ринках.	Політична та економічна нестабільність на цільових ринках. Коливання валютних курсів та валютні ризики. Інтенсивна конкуренція з боку місцевих і глобальних гравців. Бар'єри для входу на ринок, такі як тарифи та торговельні обмеження.

Джерело: сформовано автором

Вихід на міжнародні ринки створює як значні виклики, так і прибуткові можливості для компаній. У той час як сильні сторони, такі як усталена репутація бренду та розгалужена мережа, можуть забезпечити конкурентну перевагу, слабкі сторони, такі як високі початкові витрати та регуляторні проблеми, потребують ефективного управління. Можливості на нових ринках і технологічний прогрес можуть стимулювати зростання, але загрози від політичної нестабільності та інтенсивної конкуренції вимагають ретельного стратегічного планування. Для успішної міжнародної експансії необхідний підхід, який використовує сильні сторони та можливості.

Проаналізуємо, критерії конкурентоспроможності для багатокутника (див. табл. 2.5, див. рис. 2.1).

Таблиця 2.5 – Критерії конкурентоспроможності для багатокутника

Критерії	Volkswagen Group	Royal Dutch Shell	BP
1	2	3	4
Інновації та наукові дослідження	9	8	7
Присутність на світовому ринку	9	10	9
Фінансова стійкість	8	9	8
Операційна ефективність	8	8	8
Ініціативи зі сталого розвитку	7	7	8

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4
Репутація бренду	9	8	8
Технологічні можливості	8	8	7
Стратегічні партнерства	8	9	8

Джерело: сформовано автором за даними [51]

Аналіз конкурентоспроможності Volkswagen Group, Royal Dutch Shell та BP виявив їхні сильні сторони та сфери для вдосконалення за різними критеріями. Volkswagen Group переважає в інноваціях та репутації бренду, тоді як Royal Dutch Shell має найвищий рейтинг за присутністю на світовому ринку та стратегічними партнерствами. BP демонструє потужні ініціативи у сфері сталого розвитку.

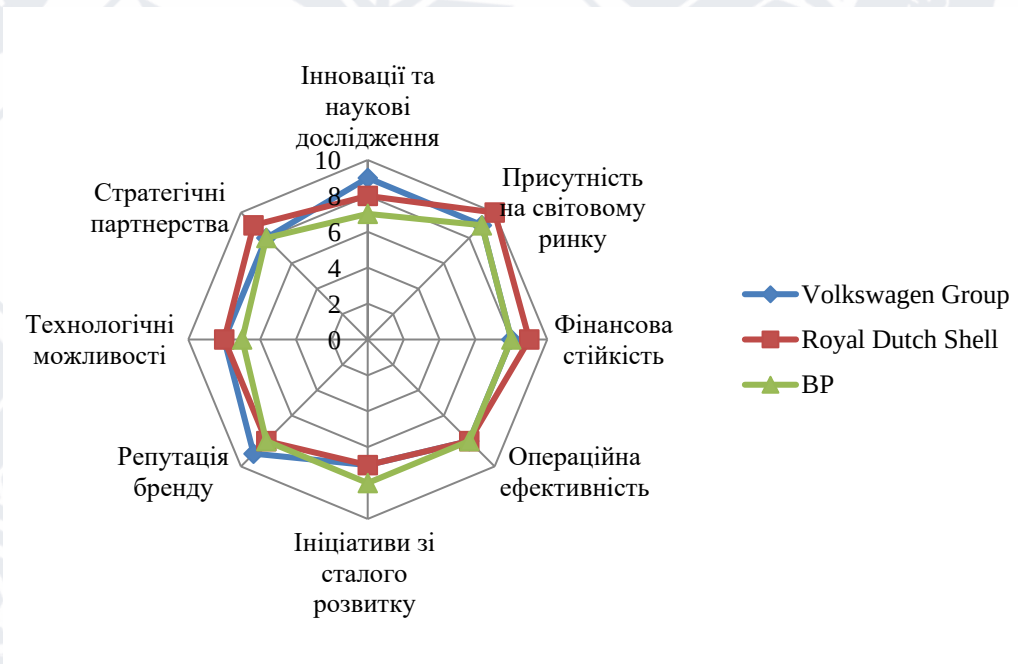


Рисунок 2.1 – Діаграма конкурентоспроможності європейських компаній за 2023 р.

Джерело: сформовано автором за даними табл. 2.5

Кожна компанія демонструє збалансований підхід до цих критеріїв конкурентоспроможності, що відображає їхні стратегічні пріоритети та ринкові позиції.

Аналіз міжнародної діяльності таких європейських компаній, як Volkswagen Group, Royal Dutch Shell та BP, дозволяє зробити кілька ключових висновків. Ці компанії продемонстрували, що успішна міжнародна експансія вимагає стратегічного підходу, який враховує місцеві ринкові умови, регуляторне середовище та конкурентний ландшафт. Успіх Volkswagen у Китаї завдяки стратегічним спільним підприємствам та локальній адаптації продукції, інвестиції Shell у проекти з відновлюваної енергетики у відповідь на вимоги екологічного законодавства, а також спільні підприємства та ініціативи BP у сфері сталого розвитку підкреслюють важливість узгодження міжнародних стратегій як з глобальними тенденціями, так і з місцевими потребами. Здатність використовувати усталену репутацію бренду, фінансову стійкість і розгалуженість дистриб'юторських мереж виявилася вирішальною у завоюванні та утриманні частки ринку в різних регіонах.

2.2 Аналіз інтернаціоналізації компаній Америки

На інтернаціоналізацію американських компаній значною мірою вплинули глобалізація, цифрова трансформація та ініціативи зі сталого розвитку. Останніми роками американські транснаціональні корпорації (ТНК) дедалі частіше застосовують стратегії, які інтегрують цифрові технології для розширення глобальних операцій та охоплення ринків. Наприклад, такі компанії, як Amazon і Google, використали свої технологічні можливості, щоб домінувати на міжнародних ринках, заробляючи на електронній комерції та хмарних сервісах відповідно. Ці компанії швидко розширили свою присутність у нових регіонах, інвестуючи в цифрову інфраструктуру та партнерства, що дозволило їм досягти значного зростання доходів на міжнародних ринках. У 2021 році міжнародний дохід Amazon склав приблизно 29% від загального обсягу продажів, що свідчить про успіх її глобальної стратегії.

Американські компанії активно працюють над вирішенням проблем сталого розвитку, узгоджуючи свої стратегії міжнародної експансії з

глобальними екологічними цілями. Наприклад, компанія Tesla розширила свої виробничі потужності в таких країнах, як Китай і Німеччина, не лише для того, щоб задовольнити зростаючий попит на електромобілі, але й для того, щоб зменшити вуглецевий слід за рахунок локалізації виробництва. Цей стратегічний крок допоміг Tesla зберегти конкурентну перевагу на світовому ринку, одночасно підтримуючи свої цілі сталого розвитку.

Американські ТНК брали участь у численних транскордонних злиттях і поглинаннях для посилення своєї присутності на ринку та підвищення операційної ефективності. Помітною тенденцією стало придбання європейських компаній американськими фірмами, що зумовлено бажанням отримати доступ до нових технологій та клієнтських баз. У 2020 році на американські компанії припало майже 45% від загальної вартості транскордонних угод зі злиття та поглинання, що свідчить про їхню агресивну стратегію міжнародної експансії. Проаналізуємо, міжнародну діяльність американських компаній (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз американських компаній

Компанія	Діяльність	Дохід за 2022 р.	Тривалість міжнародної діяльності
Amazon	Електронна комерція та хмарні обчислення	469,8 млрд. дол. США	Amazon працює на міжнародному ринку з кінця 1990-х років зі значною експансією в Європі, Азії та Південній Америці.
Apple	Технології побутова електроніка	394,3 млрд. дол. США	Apple працює на міжнародному ринку з 1980-х років, з основними ринками в Європі, Китаї та Японії.
Microsoft	Програмне забезпечення та технологічні послуги	198,3 млрд. дол. США	Microsoft є глобальним гравцем з 1980-х років, зі значною присутністю в Європі, Азії та Латинській Америці.

Джерело: [52; 53; 54]

Обрані американські компанії, Amazon, Apple та Microsoft, є найбільшими компаніями у своїх галузях, що демонструють широку міжнародну діяльність протягом десятиліть. Кожна з компаній використала свої ключові компетенції

для встановлення міцної глобальної присутності та отримання значних прибутків на міжнародних ринках.

Стрімка глобальна експансія Amazon у сфері електронної комерції та хмарних обчислень, домінування Apple у сфері споживчої електроніки на основних ринках, а також широке охоплення Microsoft у сфері програмного забезпечення та технологічних послуг підкреслюють їхню стратегічну спрямованість на міжнародне зростання та адаптацію до різноманітних ринкових умов.

Проаналізуємо, класифікацію стратегій які використовують американські компанії (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Класифікація стратегій, які використовують американські компанії

Компанія	Стратегії	Опис
Amazon	Транснаціональна	Amazon застосовує транснаціональну стратегію, поєднуючи глобальну ефективність з місцевою оперативністю. Компанія використовує глобально стандартизовані платформи, такі як AWS, одночасно адаптуючи свої роздрібні операції до місцевих ринків. У 2022 році міжнародні продажі становили 29% від загального доходу Amazon (136,2 млрд. доларів США).
Apple	Глобальна	Apple використовує глобальну стратегію, пропонуючи стандартизовані продукти, такі як iPhone та MacBook, на всіх ринках з мінімальною локальною адаптацією. Незважаючи на це, компанія отримує значні доходи від міжнародних ринків: у 2022 році 60% її загального доходу (236,6 мільярда доларів) надійде з-за меж США.
Microsoft	Багатонаціональна	Microsoft дотримується багатонаціональної стратегії, адаптуючи своє програмне забезпечення та послуги до місцевих потреб і регуляторних вимог. Компанія має дочірні компанії у понад 190 країнах, генеруючи приблизно 54% свого доходу (\$107,1 млрд. дол. США) на міжнародних ринках у 2022 році.

Джерело: [55; 56; 57]

Аналіз стратегій, які використовують Amazon, Apple та Microsoft, свідчить про різні підходи до виходу на міжнародні ринки та операцій. Транснаціональна

стратегія Amazon балансує між глобальною ефективністю та місцевим реагуванням, що дозволяє їй адаптуватися до різних ринків, зберігаючи при цьому стандартизовані операції. Глобальна стратегія Apple фокусується на однорідності та послідовності бренду на всіх ринках, використовуючи свій сильний бренд для стимулювання міжнародних продажів. Microsoft застосовує багатонаціональну стратегію, адаптуючи свої продукти та послуги до місцевих вимог і нормативно-правової бази, забезпечуючи відповідність та актуальність у різних регіонах.

Кожна стратегія відображає основні сильні сторони компанії та її позиціонування на ринку, що сприяє глобальному успіху.

Проаналізуємо, мотиви та цілі виходу американських компаній на зовнішні ринки (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Мотиви та цілі виходу американських компаній на зовнішні ринки

Компанія	Мотив	Ціль
Amazon	Розширення ринку, диверсифікація доходів, використання технологічної інфраструктури. Amazon прагне розширити свою клієнтську базу по всьому світу: у 2022 році міжнародні продажі становитимуть 29% від загального доходу (136,2 млрд дол.)	Досягнення ефекту масштабу, збільшення частки ринку, розширення охоплення клієнтів. Amazon прагне домінувати на світових ринках електронної комерції та хмарних обчислень.
Apple	Проникнення на ринок, домінування бренду, оптимізація ланцюжка поставок. Apple прагне вийти на швидкозростаючі ринки, досягнувши 60% загального доходу (\$236,6 млрд. дол.) від міжнародних ринків у 2022 році.	Підтримка глобального лідерства бренду, підвищення доступності продукції, оптимізація глобальних ланцюгів поставок. Apple прагне зберегти свою позицію провідного світового технологічного бренду.
Microsoft	Вихід на глобальний ринок, поширення інновацій, дотримання нормативних вимог. Microsoft зосереджується на розширенні свого програмного забезпечення та хмарних сервісів по всьому світу, при цьому 54% її доходів (\$107,1 млрд. дол. США) у 2022 році буде отримано з міжнародних ринків.	Максимізація глобального впровадження програмного забезпечення, вдосконалення хмарної інфраструктури, забезпечення відповідності місцевим нормам. Корпорація Майкрософт прагне бути найкращим постачальником програмного забезпечення та хмарних сервісів у всьому світі.

Джерело: сформовано автором за даними [55; 56; 57]

Основними мотивами виходу Amazon, Apple та Microsoft на іноземні ринки є розширення клієнтської бази, диверсифікація джерел доходів та використання технологічних можливостей. Їхні цілі зосереджені на досягненні ефекту масштабу, підтримці глобального лідерства брендів і максимальному поширенні своїх продуктів і послуг у всьому світі. Стратегія кожної компанії узгоджується з її основними сильними сторонами та позиціонуванням на ринку, що сприяє отриманню значних міжнародних доходів та домінуванню на світовому ринку. На успіх чи невдачу інтернаціоналізації Amazon, Apple та Microsoft суттєво вплинули різні фактори, зокрема ринкові умови, регуляторне середовище та стратегічне виконання. Здатність Amazon адаптувати свою платформу електронної комерції до місцевих ринкових умов стала ключовим фактором успіху, що дозволило їй досягти міжнародних продажів у розмірі 136,2 млрд. доларів у 2022 році. Однак її невдача в Китаї була пов'язана з інтенсивною місцевою конкуренцією та регуляторними проблемами, що призвело до закриття китайського ринку в 2019 році. Глобальна стратегія Apple, яка наголошує на стандартизації продукції, забезпечила значний міжнародний дохід: 60% її доходів у розмірі 236,6 млрд. доларів у 2022 році надійшли з-за меж США. Проте початкові проблеми в Індії, такі як високі імпортні мита та місцева конкуренція, вимагали від компанії розпочати місцеве виробництво, щоб покращити проникнення на ринок.

Багатонаціональна стратегія Microsoft, яка передбачає локалізацію її продуктів відповідно до регіональних регуляторних вимог, виявилася ефективною, забезпечивши 54% її доходів у розмірі 107,1 мільярда доларів США від міжнародних ринків у 2022 році. Цей підхід дозволив компанії успішно інтегруватися в різні культури і ринки, враховуючи особливості кожного регіону. Локалізація включала адаптацію програмного забезпечення, переклад на місцеві мови, відповідність місцевим законодавчим вимогам та іншим стандартам.

Проаналізуємо, фактори, що впливають на стратегії інтернаціоналізації американських компаній (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Фактори, що впливають на стратегії інтернаціоналізації американських компаній

Компанія	Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
Amazon	Кон'юнктура місцевого ринку, регуляторні виклики, конкуренція з боку місцевих гравців. У Китаї Amazon зіткнувся з інтенсивною конкуренцією з боку Alibaba та JD.com, а також регуляторними бар'єрами, які призвели до закриття місцевого ринку в 2019 році.	Технологічна інфраструктура, глобальне управління ланцюгами поставок, адаптивність. Amazon використовує свою потужну інфраструктуру AWS та розгалужену логістичну мережу для підтримки міжнародних операцій.
Apple	Тарифні та імпорتنі мита, динаміка місцевого ринку, регуляторне середовище. В Індії Apple зіткнулася з високими податками на імпорт і сильною конкуренцією з боку місцевих брендів, що змусило її налагодити місцеве виробництво, щоб обійти ці бар'єри.	Репутація бренду, інновації, ефективність ланцюжка поставок. Сильний бренд та інноваційні продукти Apple у поєднанні з ефективним ланцюжком поставок підтримують глобальну стратегію компанії.
Microsoft	Регуляторні вимоги, місцева конкуренція, культурні вподобання. В Японії Microsoft боролася з сильними місцевими конкурентами, такими як Sony та Nintendo, на ігровому ринку, що вплинуло на її проникнення на ринок.	Локалізація продуктів, стратегічні партнерства, інновації. Microsoft адаптує свої програмні продукти до місцевих регуляторних вимог і формує стратегічні партнерства для посилення своєї присутності на ринку.

Джерело: сформовано автором за даними [55; 56; 57]

Стратегії інтернаціоналізації Amazon, Apple та Microsoft формуються під впливом поєднання зовнішніх та внутрішніх факторів. Ззовні ці компанії стикаються з регуляторними викликами, місцевою конкуренцією та специфічними ринковими умовами, які впливають на їхню глобальну діяльність. Усередині країни їхній успіх залежить від використання технологічної інфраструктури, репутації бренду, інноваційності продуктів і стратегічних партнерств. Адаптивність Amazon у використанні своєї логістики та технологічної досконалості, акцент Apple на силі бренду та ефективності ланцюжка поставок, а також зосередженість Microsoft на локалізації та партнерствах ілюструють багатогранний підхід, необхідний для ефективної навігації на міжнародних ринках. SWOT-аналіз інтернаціоналізації представлено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – SWOT-аналіз інтернаціоналізації

Сильні сторони	Слабкі сторони
Впізнаваність та репутація бренду на міжнародному рівні. Потужні фінансові ресурси та інвестиційні можливості. Передова технологічна інфраструктура та інновації. Розгалужений глобальний ланцюг поставок та дистрибуційні мережі.	Високі витрати на вихід на нові ринки та інвестиції в них. Складність в управлінні різноманітними регуляторними середовищами. Культурні відмінності, що впливають на сприйняття продукту. Залежність від місцевих партнерств та спільних підприємств.
Можливості	Загрози
Експансія на ринки, що розвиваються, з високим потенціалом зростання. Можливості для інновацій та технологічного прогресу. Посилення уваги до сталих та зелених технологій. Використання цифрових платформ для виходу на глобальний ринок.	Політична та економічна нестабільність на цільових ринках. Інтенсивна конкуренція з боку місцевих та глобальних гравців. Коливання валютних курсів. Торговельні бар'єри та протекціоністська політика.

Джерело: сформовано автором

Зусилля компаній щодо інтернаціоналізації формуються під впливом балансу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Такі компанії, як Amazon, Apple та Microsoft, отримують вигоду від сильної впізнаваності бренду, фінансової потужності та передових технологій, які підтримують їхню глобальну діяльність. Однак вони також стикаються з такими викликами, як високі витрати на вихід на ринок, регуляторні складнощі та культурні відмінності. Можливості для зростання лежать у площині ринків, що розвиваються, інновацій та сталого розвитку, тоді як загрози включають політичну нестабільність, конкуренцію та економічні коливання. Врахування цих факторів за допомогою стратегічного планування та адаптивних заходів має вирішальне значення для успішної міжнародної експансії.

Проаналізуємо, критерії конкурентоспроможності для багатокутника американських компаній (див. табл. 2.11, див. рис. 2.2).

Аналіз конкурентоспроможності Amazon, Apple та Microsoft за вісьмома ключовими критеріями виявив їхні сильні сторони та можливості для вдосконалення. Apple лідирує в інноваціях, репутації бренду та технологічних можливостях, що відображає її орієнтацію на високоякісні, передові продукти.

Amazon перевершує всіх у присутності на світовому ринку та інноваціях, що підтримуються її широкою електронною комерцією та послугами хмарних обчислень.

Таблиця 2.11 – Критерії конкурентоспроможності для багатокутника

Критерії	Amazon	Apple	Microsoft
Інновації та наукові дослідження	9	10	9
Присутність на світовому ринку	10	9	9
Фінансова стійкість	9	9	9
Операційна ефективність	8	9	9
Ініціативи зі сталого розвитку	7	8	8
Репутація бренду	9	10	9
Технологічні можливості	9	10	10
Стратегічні партнерства	8	9	10

Джерело: сформовано автором за даними [51]

Microsoft демонструє високі показники технологічних можливостей та стратегічних партнерств, підкріплених її програмним забезпеченням та хмарними рішеннями.

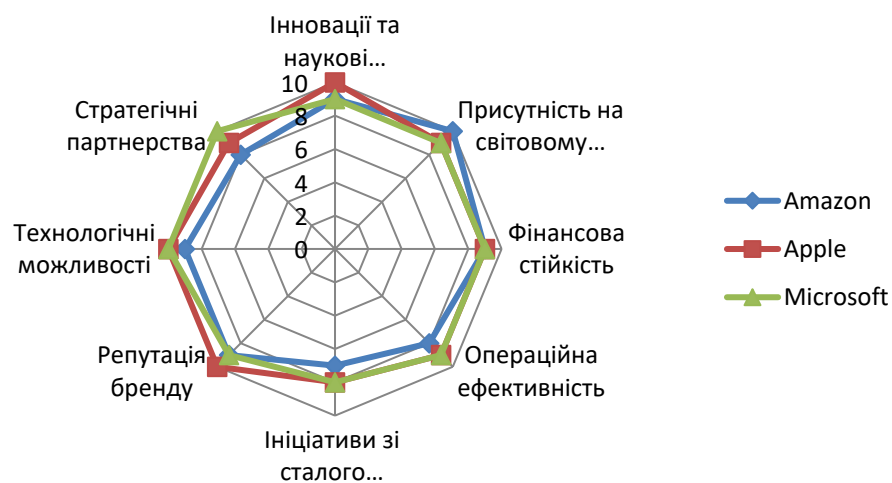


Рисунок 2.2 – Діаграма конкурентоспроможності американських компаній за 2023 р.

Джерело: сформовано автором за даними табл. 2.11

Усі три компанії демонструють стійку фінансову стабільність та операційну ефективність, необхідні для збереження конкурентних переваг на

динамічному світовому ринку. Ініціативи зі сталого розвитку є сферою для подальшого вдосконалення цих галузевих лідерів.

Аналіз інтернаціоналізації американських компаній, таких як Amazon, Apple та Microsoft, дозволяє зробити кілька важливих висновків. Ці компанії використовують сильну впізнаваність своїх брендів, потужні фінансові ресурси та розвинену технологічну інфраструктуру для встановлення та підтримки глобальної присутності. Транснаціональна стратегія Amazon, глобальна стратегія Apple та багатонаціональна стратегія Microsoft ілюструють різні підходи до балансування між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією. Однак усі три компанії стикаються зі спільними проблемами, серед яких високі витрати на входження на ринок, складнощі з регулюванням та культурні відмінності. Незважаючи на ці перешкоди, здатність до інновацій та адаптації дозволила їм досягти значних міжнародних доходів: у 2022 році Amazon отримав 136,2 мільярда доларів, Apple - 236,6 мільярда доларів, а Microsoft - 107,1 мільярда доларів від міжнародних ринків. Успішне подолання цих викликів підкреслює важливість стратегічної гнучкості та локального реагування у глобальних операціях.

2.3 Аналіз розвитку міжнародного бізнесу компаній Азії

Останніми роками азійські компанії все більше зосереджуються на міжнародній експансії, що зумовлено різними стратегічними мотивами та підтримується стійким економічним зростанням у їхніх країнах. Наприклад, китайські державні підприємства, такі як Китайська національна нафтова корпорація (CNPC), Sinopec та Китайська національна морська нафтова корпорація (CNOOC), активно виходять на міжнародні ринки, особливо в нафтогазовому секторі. Станом на 2022 рік на китайські компанії припадала значна частка прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у регіони, що розвиваються, з метою забезпечення енергетичних ресурсів та встановлення стратегічних партнерств [58]. Японські та південнокорейські компанії також є помітними гравцями на міжнародних ринках,

зосереджуючись на високотехнологічних галузях і використовуючи передові технологічні можливості для конкуренції на глобальному рівні [59].

Більше того, цифрова економіка стала значним рушієм міжнародної експансії для азійських компаній. Великі технологічні компанії з Китаю, такі як Alibaba і Tencent, розширили свої послуги електронної комерції та фінтех у Південно-Східній Азії та за її межами, користуючись перевагами зростаючого проникнення інтернету в регіоні та збільшенням середнього класу. Прикладом цієї тенденції є придбання компанією Alibaba провідної платформи електронної комерції в Південно-Східній Азії Lazada та її подальші інвестиції для зміцнення своїх ринкових позицій.

Успіх цих експансій очевидний у збільшенні частки ринку і зростанні доходів, про які повідомляють ці компанії. Наприклад, сегмент міжнародної комерційної роздрібної торгівлі Alibaba повідомив про збільшення доходів на 34% у порівнянні з попереднім фінансовим роком у 2022 фінансовому році[60]. Проаналізуємо, міжнародну активність азійських компаній (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12–Аналіз окремих азійських компаній

Компанія	Індустрія	Дохід у 2022 р.	Ступінь міжнародної активності
Samsung Electronics	Побутова електроніка та технології	244,3 млрд. дол. США	Працює у понад 80 країнах світу, займаючи значну частку світового ринку споживчої електроніки, напівпровідників та дисплейних панелей.
Toyota Motor Corporation	Автомобільна промисловість	279,3 млрд. дол. США	Глобальна присутність з заводами в 27 країнах і продажами в більш ніж 170 країнах, провідний світовий автовиробник.
Alibaba Group	Електронна комерція та технології	109,5 млрд. дол. США	Широка міжнародна діяльність зі значними інвестиціями в Південно-Східній Азії, Європі та Америці, провідні платформи електронної комерції в багатьох країнах.

Джерело: [61; 62; 63]

Обрані компанії – Samsung Electronics, Toyota Motor Corporation та Alibaba Group - є одними з найбільших в Азії зі значними доходами та широкою міжнародною діяльністю.

Проаналізуємо, стратегії міжнародної діяльності азійських компаній (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Стратегії міжнародної діяльності

Компанія	Експорт	Франчайзинг	Спільні підприємства	Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)
Samsung Electronics	Samsung експортує побутову електроніку та напівпровідники у понад 80 країн світу, використовуючи свій розгалужений глобальний ланцюжок поставок та дистриб'юторські мережі.	Samsung використовує франчайзинг для своїх роздрібних магазинів у різних країнах, дозволяючи місцевому бізнесу працювати під брендом Samsung, посилюючи проникнення на ринок без прямих інвестицій.	Samsung має численні спільні підприємства, особливо на ринках, що розвиваються. Наприклад, партнерство з Sony щодо технології OLED та місцева співпраця у В'єтнамі для розширення виробничих потужностей.	ПІІ Samsung включають значні інвестиції у виробничі потужності у В'єтнамі та Індії, створюючи виробничі центри, які обслуговують світові ринки та зменшують залежність від Китаю.
Toyota Motor Corporation	Toyota експортує автомобілі та запчастини по всьому світу, зі значними продажами в Північній Америці, Європі та Азії.	Toyota використовує франчайзинг переважно через свої дилерські мережі, забезпечуючи послідовне представлення бренду та якість обслуговування на світових ринках. Такий підхід підтримує широку міжнародну мережу продажів.	Toyota бере участь у спільних підприємствах, щоб локалізувати виробництво та зменшити витрати. Яскравими прикладами є партнерство з такими компаніями, як Mazda та BYD, для розробки електромобілів.	Toyota інвестує значні кошти в місцеві виробничі підприємства по всьому світу, включаючи основні заводи в США, Великобританії та Китаї, що забезпечує близькість до ключових ринків та відповідність місцевим нормам і правилам.
Alibaba Group	Alibaba сприяє транскордонній електронній комерції через свої платформи, забезпечуючи міжнародний експорт для мільйонів торговців.	Франчайзингові зусилля Alibaba мінімальні, натомість компанія зосереджується на стратегічних партнерствах і спільних підприємствах для виходу на іноземні ринки та розширення на них.	Alibaba створює спільні підприємства для виходу на нові ринки, наприклад, партнерство з SoftBank в Японії та Paytm в Індії.	Стратегія Alibaba щодо ПІІ передбачає придбання часток в іноземних компаніях електронної комерції та технологічних компаніях, таких як Lazada в Південно-Східній Азії та Trendyol в Туреччині.

Джерело: сформовано автором за даними [61; 62; 63; 64]

Toyota має глобальну мережу виробництва і продажів, яка працює у понад 170 країнах. Alibaba зосереджується на розширенні своєї електронної комерції та технологічних послуг на міжнародному рівні, здійснюючи значні інвестиції в різні регіони. Ці компанії є прикладом успішних стратегій інтернаціоналізації, балансуючи між глобальним охопленням і сильними сторонами, притаманними конкретній галузі.

Заснована в 1969 році, компанія Samsung Electronics перетворилася на одну з провідних світових технологічних компаній, відому своєю інноваційною побутовою електронікою, напівпровідниками та телекомунікаційним обладнанням. Значний зсув компанії з Китаю до В'єтнаму зміцнив її глобальні виробничі можливості, і Samsung стала найбільшим прямим іноземним інвестором В'єтнаму, зробивши свій внесок у ВВП та експорт В'єтнаму. Заснована в 1937 році, Toyota є провідним виробником автомобілів, визнаним у всьому світі завдяки своїм інноваціям, якості та надійності. Компанія має широку міжнародну присутність, маючи заводи у 27 країнах світу та продажі у більш ніж 170 країнах. Стратегічний фокус Toyota на гібридних та електричних транспортних засобах у поєднанні з надійним глобальним ланцюжком поставок дозволили їй залишатися лідером в автомобільній промисловості.

Заснована в 1999 році Джеком Ма, Alibaba Group швидко стала світовим гігантом електронної комерції, першопрохідцем в інтеграції онлайн та офлайн роздрібної торгівлі. Різноманітна бізнес-модель компанії включає в себе електронну комерцію, хмарні обчислення, цифрові медіа та розваги. Стратегічна міжнародна експансія Alibaba, особливо в Південно-Східній Азії через придбання Lazada, значно посилила її глобальну присутність[64].

Samsung Electronics, Toyota Motor Corporation та Alibaba Group застосовують різноманітні стратегії міжнародної експансії, адаптовані до їхніх галузевих переваг та ринкових цілей. Samsung використовує експорт, франчайзинг, спільні підприємства та значні прямі іноземні інвестиції для посилення своєї глобальної присутності. Toyota поєднує широкий експорт, франчайзинг через дилерські центри, стратегічні спільні підприємства та значні

прямі іноземні інвестиції, щоб зберегти своє лідерство в автомобільній промисловості. Alibaba зосереджується на експорті через платформи електронної комерції, стратегічні спільні підприємства та цільові прямі іноземні інвестиції для розширення своєї технологічної та ринкової присутності в усьому світі. Підхід кожної компанії відображає збалансовану стратегію використання внутрішнього потенціалу та зовнішніх можливостей для досягнення сталого міжнародного зростання.

Проаналізуємо, мотиви та цілі виходу на міжнародний ринок окремих азійських компаній (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Мотиви та цілі виходу на міжнародний ринок окремих азійських компаній

Компанія	Мотив	Ціль
1	2	3
Samsung Electronics	Розширення ринку, диверсифікація доходів, використання технологічної експертизи. Samsung прагне розширити свою частку на світовому ринку та зменшити ризики, пов'язані з насиченням внутрішнього ринку.	Досягнення ефекту масштабу, підвищення глобальної конкурентоспроможності, збільшення частки ринку споживчої електроніки та напівпровідників. Мета Samsung - зберегти свою позицію провідної технологічної компанії в усьому світі.
Toyota Motor Corporation	Проникнення на ринок, домінування бренду, оптимізація ланцюжка поставок. Toyota прагне збільшити свою глобальну присутність, зберегти лідерство в автомобільній галузі та оптимізувати ефективність виробництва і ланцюга поставок.	Збереження світового лідерства в автомобілебудуванні, збільшення продажів на ринках, що розвиваються, розробка інноваційних технологій для транспортних засобів. Toyota прагне бути в авангарді переходу автомобільної промисловості на електричні та гібридні транспортні засоби.
Alibaba Group	Охоплення ринку, технологічні інновації, домінування в електронній комерції. Alibaba прагне розширити свою екосистему електронної комерції, посилити технологічні можливості та збільшити свою присутність на світовому ринку.	Розширення глобальної електронної комерції та цифрових платіжних платформ, збільшення міжнародних доходів, сприяння інноваціям у сфері хмарних обчислень та штучного інтелекту. Мета Alibaba - стати провідною світовою компанією в галузі електронної комерції та технологій.

Джерело: сформовано автором за даними [61; 62; 63; 64]

Стратегії інтернаціоналізації Samsung Electronics, Toyota Motor Corporation та Alibaba Group керуються конкретними мотивами та цілями, які відповідають їхнім галузевим перевагам та ринковим можливостям. Samsung прагне диверсифікувати свої доходи і використовувати свій технологічний досвід для підвищення глобальної конкурентоспроможності. Toyota зосереджується на проникненні на ринок, домінуванні бренду та оптимізації ланцюжка поставок, щоб зберегти своє лідерство в автомобільному секторі. Alibaba прагне розширити охоплення ринку, стимулювати технологічні інновації та домінувати в глобальному просторі електронної комерції. Ці стратегії демонструють, як компанії використовують свої унікальні конкурентні переваги для досягнення довгострокових цілей і зміцнення своїх позицій на глобальному рівні. Вони підкреслюють важливість адаптації до ринкових умов та використання інновацій для підтримання конкурентоспроможності і стабільного зростання.

SWOT-аналіз для інтернаціоналізації азіатських компаній представлено в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – SWOT-аналіз для інтернаціоналізації азіатських компаній

Сильні сторони	Слабкі сторони
Впізнаваність та репутація бренду на міжнародному рівні. Потужні фінансові ресурси та інвестиційні можливості. Передова технологічна інфраструктура та інновації. Розгалужений глобальний ланцюг поставок та дистрибуційні мережі.	Високі витрати на вихід на нові ринки та інвестиції в них. Складність в управлінні різноманітними регуляторними середовищами. Культурні відмінності, що впливають на сприйняття продукту. Залежність від місцевих партнерств та спільних підприємств.
Можливості	Загрози
Експансія на ринки, що розвиваються, з високим потенціалом зростання. Можливості для інновацій та технологічного прогресу. Посилення уваги до сталих та зелених технологій. Використання цифрових платформ для виходу на глобальний ринок.	Політична та економічна нестабільність на цільових ринках. Інтенсивна конкуренція з боку місцевих та глобальних гравців. Коливання валютних курсів. Торговельні бар'єри та протекціоністська політика.

Джерело: сформовано автором

Інтернаціоналізація азійських компаній, таких як Samsung Electronics, Toyota Motor Corporation та Alibaba Group, зумовлена в пізнаваністю їхніх брендів, фінансовими ресурсами та технологічними інноваціями. Однак вони стикаються зі значними викликами, серед яких високі витрати на вихід на ринок, регуляторні складнощі та культурні відмінності. Можливості для зростання існують на ринках, що розвиваються, та завдяки технологічному прогресу, особливо у сфері сталих технологій.

Такі загрози, як політична нестабільність, інтенсивна конкуренція та торговельні бар'єри, вимагають адаптивних і стійких стратегій. Щоб покращити свої міжнародні показники, ці компанії повинні використовувати свої сильні сторони, усунути слабкі, скористатися можливостями та пом'якшити загрози за допомогою стратегічного планування та інновацій.

Проаналізуємо, критерії конкурентоспроможності для багатокутника азійських компаній (див. табл. 2.16, див. рис. 2.3).

Таблиця 2.16 – Критерії конкурентоспроможності для багатокутника

Критерії	Samsung Electronics	Toyota Motor Corporation	Alibaba Group
Інновації та наукові дослідження	9	8	8
Присутність на світовому ринку	9	10	9
Фінансова стійкість	8	9	9
Операційна ефективність	8	9	8
Ініціативи зі сталого розвитку	7	8	7
Репутація бренду	9	10	8
Технологічні можливості	9	8	9
Стратегічні партнерства	8	9	9

Джерело: сформовано автором за даними [51]

Аналіз конкурентоспроможності Samsung Electronics, Toyota Motor Corporation та Alibaba Group показує їхні сильні сторони за різними критеріями.

Samsung перевершує конкурентів в інноваціях та технологічних можливостях, що відображає її потужні зусилля в галузі досліджень і розробок та передові технологічні продукти. Toyota лідирує за присутністю на світовому

ринку та репутацією бренду, що підкріплюється її широкою міжнародною діяльністю та високоякісною автомобільною продукцією.

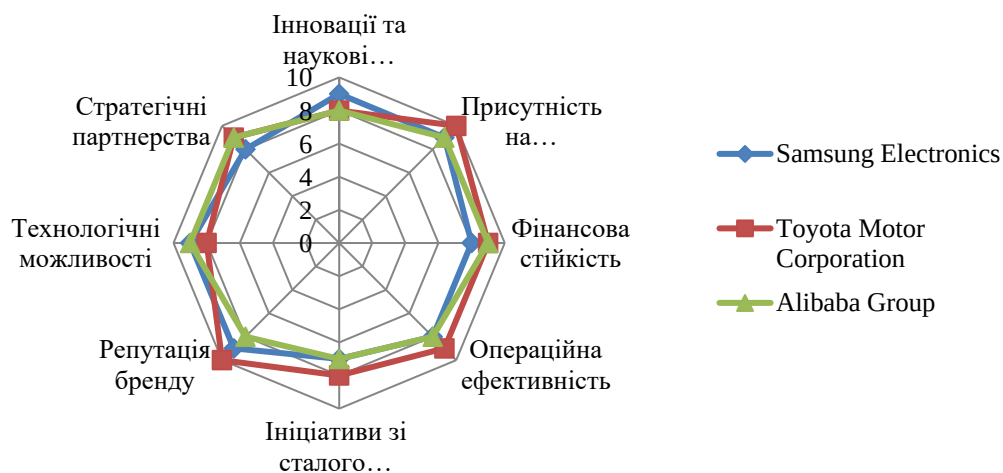


Рисунок 2.3 – Діаграма конкурентоспроможності азійських компаній за 2023 р.

Джерело: сформовано автором за даними табл. 2.16

Alibaba демонструє високі показники фінансової стійкості та стратегічного партнерства, що зумовлено широкою платформою електронної комерції та стратегічною співпрацею на ринку. Кожна компанія демонструє збалансований підхід до підтримки конкурентоспроможності, маючи можливості для подальшого посилення ініціатив зі сталого розвитку та підвищення операційної ефективності. Ці сильні сторони забезпечують їм стійке лідерство та зростання на світовому ринку.

Висновки до розділу 2

На основі аналізу міжнародної діяльності європейських компаній Volkswagen Group, Royal Dutch Shell та BP, американських компаній Amazon, Apple та Microsoft, а також азійських компаній Samsung, Toyota та Alibaba, можна зробити кілька ключових висновків. Успіх на глобальних ринках вимагає стратегічного підходу, який враховує місцеві ринкові умови, регуляторне

середовище та конкурентний ландшафт, і компанії повинні адаптувати свої стратегії відповідно до особливостей кожного ринку. Сильна репутація бренду, фінансова стійкість та розвинена технологічна інфраструктура є важливими факторами для встановлення та підтримки глобальної присутності.

Інновації та технологічні можливості є ключовими для конкурентоспроможності, що підтверджується прикладом Samsung, яка інвестує в дослідження і розробки для забезпечення технологічного лідерства. Стратегічні спільні підприємства та локальна адаптація продукції, як у випадку Volkswagen у Китаї, дозволяють краще задовольняти місцеві потреби. Високі фінансові показники та успішні стратегічні партнерства, як у Alibaba, забезпечують стабільність та можливості для зростання.

Компанії застосовують різні підходи до міжнародної експансії, балансуючи між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією, щоб ефективно конкурувати на різних ринках. При цьому вони стикаються з викликами, такими як високі витрати на входження на ринок, складнощі з регулюванням та культурні відмінності. Здатність до інновацій та адаптації дозволяє успішно подолати ці виклики.

Збалансований підхід до конкурентоспроможності з акцентом на сталий розвиток та операційну ефективність забезпечує компаніям стійке лідерство та зростання на світовому ринку. Успішні компанії демонструють стратегічну гнучкість, інноваційність та здатність до адаптації, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та досягати значних міжнародних доходів.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ ВИХОДУ НА ЗАРУБІЖНІ РИНКИ УКРАЇНСЬКИХ КОМПАНІЙ

3.1 Аналіз міжнародної діяльності українських компаній

Останніми роками українські компанії все частіше виходять на міжнародні ринки, керуючись різними стратегічними та економічними мотивами. Українські компанії в традиційних галузях, таких як сільське господарство та промисловість, досягають значних успіхів на зовнішніх ринках. Наприклад, в аграрному секторі спостерігається стійке зростання експорту завдяки конкурентоспроможним цінам та високій якості продукції: у 2022 році експорт сільськогосподарських товарів становитиме 27 мільярдів доларів США. Такому розширенню сприяють стратегічні партнерства та дотримання міжнародних стандартів, що дає змогу українському агробізнесу виходити на ринки ЄС, Близького Сходу та Азії. Однак такі виклики, як регуляторні бар'єри, логістичні перебої та геополітична напруженість залишаються суттєвими перешкодами. Війна, що триває, особливо вплинула на логістичні та операційні можливості багатьох підприємств, спонукаючи їх переорієнтуватися на більш стабільні ринки та диверсифікувати напрямки експорту.

Нафтогаз є ключовим гравцем в енергетичному секторі, зокрема в нафтогазовій галузі, яка має вирішальне значення як для національного, так і для міжнародного енергетичних ринків. Енергетичний сектор є стратегічно важливим з огляду на його значний вплив на економічну стабільність, національну безпеку та міжнародні відносини. Нафтогаз займається розвідкою, видобутком, транспортуванням та розподілом природного газу та нафти, що робить його невід'ємною частиною енергетичної інфраструктури України. Його діяльність має вирішальне значення для забезпечення енергетичної безпеки України та підтримання стабільного постачання енергоресурсів на європейські ринки. Участь компанії в цьому життєво важливому секторі підкреслює його важливість не лише для України, але й для ширшого регіонального

енергетичного ландшафту[65]. Нафтогаз – одне з найбільших державних підприємств України зі значними фінансовими ресурсами та операційними можливостями. У 2022 році компанія повідомила про доходи у розмірі близько 8 мільярдів доларів США, що підкреслює її значний економічний вплив. Нафтогаз забезпечує роботою тисячі працівників, роблячи значний внесок у національну економіку через створення робочих місць та податкові надходження. Його розгалужена інфраструктура включає широку мережу трубопроводів, сховищ та переробних заводів, які є необхідними для його діяльності. Розмір і масштаби компанії дозволяють їй здійснювати великі і складні проекти, включаючи значні інвестиції в модернізацію і розширення, які необхідні для підтримки і посилення її конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Нафтогаз має довгу історію міжнародної діяльності, особливо в контексті його ролі у постачанні природного газу до Європи. Компанія взяла участь у численних міжнародних угодах та партнерствах, спрямованих на забезпечення безпеки поставок енергоносіїв та розширення ринків збуту. Зокрема, Нафтогаз відіграє ключову роль у транзиті російського газу до Європи, що робить його ключовим гравцем на європейському енергетичному ринку. Незважаючи на такі виклики, як геополітична напруженість та економічні санкції, «Нафтогаз» зберіг свою відданість міжнародному співробітництву та розширенню ринків збуту.

Нафтогаз є прикладом потужної української компанії зі значним впливом як на національний, так і на міжнародний енергетичні ринки. Його стратегічне положення в нафтогазовій галузі, значні розміри та операційні потужності, а також тривала історія міжнародної діяльності підкреслюють його критично важливу роль у забезпеченні енергетичної безпеки та економічної стабільності. Зусилля компанії, спрямовані на модернізацію своєї інфраструктури та участь у міжнародних партнерствах, відображають її прагнення підтримувати свою конкурентну перевагу та розширювати присутність на ринку. Аналіз стратегій та діяльності Нафтогазу дає цінну інформацію про виклики та можливості, з якими стикаються українські компанії на світовому ринку.

Kernel Holding S.A. працює в агропромисловому секторі, зосереджуючись на виробництві, переробці та експорті сільськогосподарської продукції, зокрема, зернових та соняшникової олії[66]. Ця галузь є життєво важливою для України, яка є одним з провідних світових виробників та експортерів сільськогосподарської продукції. Аграрний сектор відіграє значну роль у національній економіці, сприяючи зростанню ВВП, зайнятості та валютних надходжень. Діяльність Кернел має вирішальне значення для забезпечення продовольчої безпеки як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Компанія використовує багаті сільськогосподарські ресурси України та сприятливі кліматичні умови, щоб підтримувати свою конкурентну перевагу на світовому ринку.

Kernel Holding S.A. – одна з найбільших агропромислових компаній в Україні зі значними операційними масштабами та фінансовими ресурсами. У 2022 фінансовому році дохід «Кернел» склав близько 5,6 мільярда доларів США, що свідчить про її сильну ринкову позицію та економічний вплив. У компанії працюють тисячі працівників, вона володіє розгалуженою сільськогосподарською інфраструктурою, включаючи елеватори, заводи з переробки олійних культур та великий парк вантажівок і залізничних вагонів. Значний розмір Кернел дозволяє їй управляти складними ланцюгами поставок та інвестувати в передові сільськогосподарські технології, які мають вирішальне значення для підтримання продуктивності та ефективності. Фінансова стійкість компанії дозволяє їй реалізовувати масштабні проекти та розширювати свою діяльність як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Kernel Holding S.A. має багату історію міжнародної діяльності, насамперед через експортні операції. Компанія експортує свою продукцію до понад 60 країн світу, включаючи ключові ринки Європейського Союзу, Північної Африки та Близького Сходу.

Міжнародна стратегія Кернел передбачає використання стратегічного розташування України та її чорноморських портових потужностей для сприяння ефективному та економічно вигідному експорту. Компанія також бере участь у

різних стратегічних партнерствах та поглинаннях для посилення своєї присутності на ринку та розширення асортименту продукції. Незважаючи на такі виклики, як геополітична напруженість та регуляторні перешкоди, Кернел успішно долає ці складнощі, щоб зберегти та збільшити свою частку на міжнародному ринку.

Kernel Holding S.A. є потужною українською компанією в агропромисловому секторі, яка має значні розміри та багаторічну історію міжнародної діяльності. Стратегічний фокус компанії на використанні сильних сторін українського сільського господарства в поєднанні з великими операційними масштабами та стійкими фінансовими показниками позиціонує її як ключового гравця на світовому ринку. Успіх «Кернел» на міжнародних ринках дає цінну інформацію щодо ефективних стратегій зростання та конкурентоспроможності в агробізнесі. Аналіз діяльності Кернел підкреслює важливість стратегічного планування, адаптації до ринку та інвестицій в інфраструктуру і технології для досягнення стійкого міжнародного успіху.

3.2 Оцінка успішності обраних стратегій та їх вплив на позиціонування компанії

Нафтогаз, державний енергетичний гігант України, здійснює широку діяльність у сфері розвідки, видобутку та розподілу природного газу та нафти. Компанія відіграє вирішальну роль у забезпеченні енергетичної безпеки України та Європи, отримуючи значні прибутки та займаючи ключову позицію на регіональному енергетичному ринку. Kernel Holding S.A. – провідна агропромислова компанія, що спеціалізується на виробництві, переробці та експорті зернових і соняшникової олії.

Маючи потужну міжнародну присутність, компанія повідомила про доходи у розмірі 5,6 млрд. дол. США у 2022 році, що підкреслює її значний вплив на сільськогосподарський експорт України та глобальну продовольчу безпеку.

Проаналізуємо, стратегії міжнародної діяльності українських компаній (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Стратегії міжнародної діяльності українських компаній

Компанія	Експорт	Франчайзинг	Спільні підприємства	Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)
Нафтогаз	Природний газ і нафту, переважно на європейські ринки, забезпечуючи енергетичну безпеку завдяки стратегічним угодам про постачання та використанню транзитних маршрутів України.	Не займається франчайзингом через специфіку своєї галузі, зосереджуючись на прямому контролі своєї діяльності та стратегічному партнерстві.	Створює спільні підприємства з міжнародними енергетичними компаніями для розвідки та розробки нових газових родовищ, а також для поглиблення технологічної та операційної експертизи.	Інвестує в інфраструктуру та технологічну модернізацію в Україні та на стратегічних міжнародних ринках, щоб розширити свої можливості з видобутку та постачання.
Kernel Holding	Сільськогосподарську продукцію, таку як зернові та соняшникову олію, до більш ніж 60 країн світу, використовуючи свою розгалужену логістику та портові потужності на Чорному морі.	Не використовує франчайзинг, покладаючись на прямий експорт та стратегічне міжнародне партнерство для розповсюдження продукції.	Створює спільні підприємства з міжнародним агробізнесом для розширення виробничих можливостей та виходу на нові ринки.	інвестує в модернізацію сільськогосподарської інфраструктури та розширення логістичних і переробних потужностей з метою підвищення ефективності та розширення ринку.

Джерело: сформовано автором за даними [65; 66]

Стратегії інтернаціоналізації Нафтогазу та Кернел Холдингу ілюструють різноманітні підходи до виходу на іноземні ринки, адаптовані до їхніх галузей.

Нафтогаз використовує експорт, спільні підприємства та значні прямі іноземні інвестиції для зміцнення своїх позицій на світовому енергетичному ринку, відмовляючись від франчайзингу на користь прямого контролю та стратегічних альянсів.

Кернел Холдинг використовує експорт, спільні підприємства та прямі іноземні інвестиції для збереження своєї конкурентної переваги в агробізнесі,

аналогічно уникаючи франчайзингу на користь прямого партнерства та інвестицій.

Ці стратегії підкреслюють зусилля кожної компанії, спрямовані на використання своїх сильних сторін та подолання специфічних галузевих викликів для досягнення міжнародного зростання.

Проаналізуємо, цілі та мотиви міжнародної експансії українських компаній (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Цілі та мотиви міжнародної експансії українських компаній

Компанія	Ціль	Мотив
Нафтогаз	Забезпечити безпеку маршрутів постачання енергоносіїв, посилити геополітичну стабільність, збільшити доходи від європейських ринків. Нафтогаз прагне зміцнити свою роль ключового постачальника енергоресурсів до Європи, забезпечуючи енергетичну безпеку та підвищуючи прибутковість.	Геополітична стратегія, зростання доходів, вплив на ринок. Нафтогаз мотивується стратегічною важливістю забезпечення безпеки енергетичних маршрутів, збільшенням свого впливу на європейському енергетичному ринку та зростанням доходів за рахунок міжнародних продажів.
Kernel Holding	Збільшення обсягів експорту, вихід на нові ринки, розширення виробничих потужностей. Кернел Холдинг прагне скористатися світовим попитом на сільськогосподарську продукцію, покращуючи свої ринкові позиції та фінансові показники.	Ринковий попит, економічне зростання, операційна ефективність. Холдинг «Кернел» мотивується високим світовим попитом на сільськогосподарську продукцію, потенціалом економічного зростання за рахунок експорту.

Джерело: сформовано автором

Цілі та мотивація міжнародної експансії Нафтогазу та Кернел Холдингу відображають їхні стратегічні пріоритети та динаміку ринку. Нафтогаз зосереджується на захисті маршрутів постачання енергоносіїв та зміцненні геополітичної стабільності, мотивуючи це стратегічною важливістю енергетичної безпеки та зростанням доходів.

Кернел Холдинг прагне збільшити обсяги експорту та вийти на нові ринки, що зумовлено попитом на світовому ринку та необхідністю підвищення операційної ефективності.

Ці цілі та мотивації підкреслюють зусилля компаній, спрямовані на використання своїх сильних сторін та подолання галузевих викликів для досягнення сталого міжнародного зростання.

Проаналізуємо, міжнародну діяльність українських компаній (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Міжнародна діяльність українських компаній

Компанія	Міжнародні ринки	Основні напрямки діяльності	Стратегічні ініціативи	Проблеми та виклики
Нафтогаз	Європа, зокрема, Німеччина, Польща, Угорщина та Словаччина. Нафтогаз експортує природний газ переважно до цих країн, використовуючи свої стратегічні транзитні маршрути.	Розвідка, видобуток, транспортування та розподіл природного газу та нафти. Нафтогаз забезпечує енергопостачання до Європи, а також займається інфраструктурними проектами та модернізацією	Спільні підприємства з міжнародними енергетичними компаніями, інвестиції в інфраструктуру та технології.	Геополітична напруженість, регуляторні перешкоди, залежність від транзитних маршрутів через Україну.
Кернел Холдинг	Європа, Близький Схід, Північна Африка, Азія. Кернел Холдинг експортує сільськогосподарську продукцію до понад 60 країн світу, з ключовими ринками збуту в регіонах ЄС та Близького Сходу та Північної Африки (MENA).	Виробництво, переробка та експорт зернових і соняшникової олії. Кернел Холдинг володіє розгалуженою мережею логістичних, складських та портових потужностей для сприяння глобальній торгівлі.	Модернізація сільськогосподарської інфраструктури, стратегічне партнерство з міжнародними агрокомпаніями, інвестиції в логістику та переробні потужності. Кернел Холдинг прагне підвищити ефективність та розширити доступ до ринків.	Волатильність ринку, логістичні збої, регуляторні бар'єри. Кернел Холдинг повинен управляти ризиками, пов'язаними з глобальною торгівлею сільськогосподарською продукцією, та забезпечувати ефективну роботу ланцюга поставок.

Джерело: сформовано автором за даними [65; 66]

Міжнародна діяльність Нафтогазу та Кернел Холдингу відображає їхні стратегічні пріоритети та операційні можливості в різних галузях. Діяльність Нафтогазу в Європі підкреслює його критично важливу роль в енергопостачанні та стратегічні ініціативи, спрямовані на розвиток інфраструктури та безпеку енергетичних маршрутів. Широка експортна діяльність Кернел Холдингу в аграрному секторі демонструє його зусилля з модернізації інфраструктури та розширення доступу до ринків.

Кожна компанія стикається з унікальними викликами, такими як інтенсивна конкуренція, геополітична напруженість та логістичні перебої, які вони повинні долати, щоб підтримувати та розширювати свою міжнародну присутність.

Українські компанії зазнали як значних успіхів, так і помітних викликів у своїй міжнародній діяльності. Нафтогаз зіткнувся з геополітичними викликами та регуляторними перешкодами, зокрема, у своїй залежності від транзитних маршрутів через Україну, що впливає на його операційну стабільність, незважаючи на його стратегічну роль в енергопостачанні Європи. Кернел Холдинг досяг значних успіхів в експорті сільськогосподарської продукції до понад 60 країн світу, досягнувши у 2022 році виручки у розмірі 5,6 млрд. дол. США. Однак він стикається з такими викликами, як волатильність ринку та логістичні перебої через триваючий конфлікт в Україні, що впливає на ефективність його ланцюга поставок. Незважаючи на ці складнощі, українські компанії продовжують активно працювати над розвитком своєї міжнародної стратегії, шукаючи нові можливості та шляхи подолання перешкод для подальшого зростання і успіху на світовій арені.

SWOT аналіз для українських компаній представлено в таблиці 3.4. Українські компанії стикаються зі складним ландшафтом при виході на міжнародні ринки, що характеризується значними сильними сторонами та можливостями, але також і значними слабкими сторонами та загрозами, які українські компанії прагнуть подолати.

Таблиця 3.4 – SWOT-аналіз для українських компаній

Сильні сторони	Слабкі сторони
Високоякісні продукти та послуги сільського господарства. Стратегічне географічне розташування для логістики та транзиту енергоносіїв. Кваліфікована та економічно ефективна робоча сила. Висока адаптивність та стійкість у складних умовах.	Політична нестабільність та сприйняття корупції. Обмежена впізнаваність бренду та маркетингові можливості. Недостатня інфраструктура та логістичні проблеми. Залежність від нестабільних регіональних ринків.
Можливості	Загрози
Експансія на ринки, що розвиваються, з високим потенціалом зростання. Зростання попиту на сільськогосподарську продукцію в усьому світі. Доступ до міжнародного фінансування та інвестиційних можливостей.	Геополітична напруженість і конфлікти, що впливають на бізнес-операції. Економічні санкції та торговельні бар'єри. Інтенсивна конкуренція з боку відомих світових гравців. Валютні коливання та економічна нестабільність.

Джерело: сформовано автором

Високоякісна продукція та стратегічне географічне розташування надають їм конкурентні переваги, тоді як політична нестабільність та обмежена впізнаваність бренду створюють значні виклики. Можливості на ринках, що розвиваються, та зростаючий світовий попит на сільськогосподарську продукцію відкривають шляхи для зростання. Однак геополітична напруженість, економічні санкції та інтенсивна глобальна конкуренція залишаються постійними загрозами. Для просування на міжнародній арені, українським компаніям рекомендується активно працювати над підвищенням впізнаваності бренду, інвестувати у розвиток інфраструктури та встановлювати стратегічні партнерства для зменшення ризиків та максимізації можливостей зростання.

Українські компанії мають перспективи на міжнародних ринках, проте їм потрібно активно працювати для зменшення викликів для максимізації можливостей зростання.

3.3 Рекомендації для подальшого розвитку присутності компанії на зарубіжних ринках

Проаналізуємо, конкурентоспроможність за моделлю Портера (див. табл. 3.5). Конкурентний аналіз з використанням п'яти сил Портера виявив чіткі виклики та переваги для Нафтогазу та Кернел Холдингу у відповідних галузях.

Таблиця 3.5 – Аналіз конкурентоспроможності за моделлю Портера

Компанія	Загроза появи нових учасників	Переговорна сила постачальників	Переговорна сила покупців	Загроза появи замінників	Конкуренція в галузі
Нафтогаз	Низький: Високі вимоги до капіталу та регуляторні бар'єри в енергетичному секторі.	Високий: Обмежена кількість постачальників в передових технологій та обладнання для буріння.	Середній: Покупці мають обмежені альтернативи через регіональну енергетичну залежність.	Низький: Обмежена кількість замінників природного газу та нафти в короткостроковій перспективі.	Середній: Конкуренція переважно з боку регіональних та деяких світових енергетичних компаній.
Кернел Холдинг	Середній: Помірні вимоги до капіталу, але необхідний значний досвід у сільському господарстві та логістиці.	Низький: Численні постачальники сільськогосподарських ресурсів, але залежність від конкретних стандартів якості.	Середній: Покупці мають альтернативні джерела, але якість і надійність Kernel мають перевагу.	Середній: Доступні замінники, але ефективність та масштаби Kernel забезпечують конкурентну перевагу.	Високий: Інтенсивна конкуренція з боку світових виробників сільськогосподарської продукції.

Джерело: сформовано автором за даними [67]

Нафтогаз працює в жорстко регульованому середовищі з великою владою постачальників, але виграє від низької загрози появи замінників через життєво важливий характер своєї продукції. Кернел Холдинг працює в помірно складному середовищі з високою галузевою конкуренцією та середніми загрозами заміщення, але має переваги завдяки низькому рівню впливу постачальників та значному досвіду в сільському господарстві. Кожна компанія повинна використовувати свої сильні сторони та вирішувати специфічні галузеві

проблеми, щоб зберегти та підвищити конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Проаналізуємо, критерії конкурентоспроможності для багатокутника українських компаній (див. табл. 3.6, див. рис. 3.1).

Таблиця 3.6 – Критерії конкурентоспроможності для багатокутника

Критерії	Нафтогаз	Кернел Холдинг
Інновації та наукові дослідження	7	8
Присутність на світовому ринку	9	8
Фінансова стійкість	8	9
Операційна ефективність	7	8
Ініціативи зі сталого розвитку	6	7
Репутація бренду	7	7
Технологічні можливості	8	8
Стратегічні партнерства	8	8

Джерело: сформовано автором за даними [51]

Аналіз конкурентоспроможності Нафтогазу та Кернел Холдингу розкриває їхні сильні сторони для вдосконалення за ключовими критеріями.

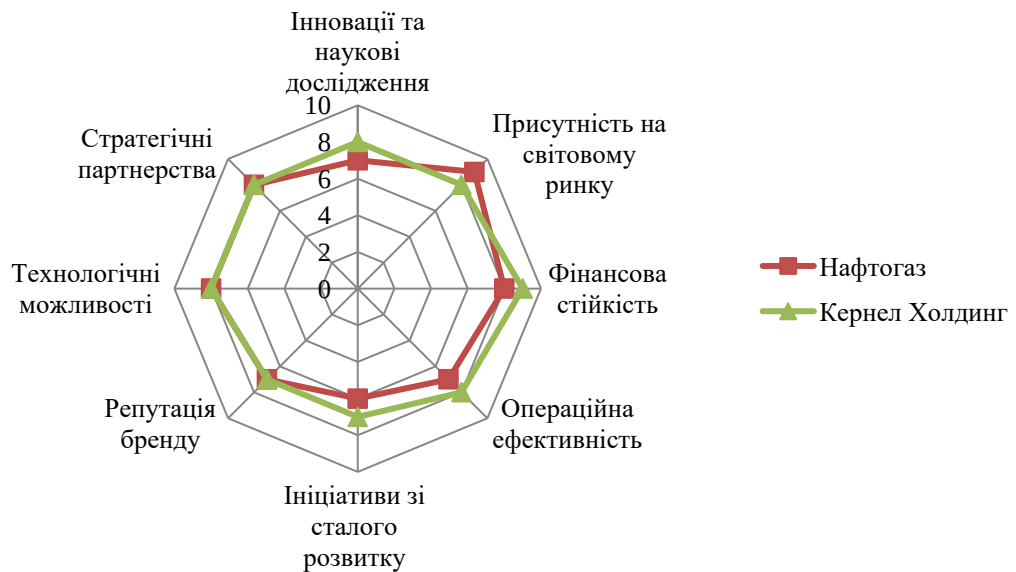


Рисунок 3.1 – Діаграма конкурентоспроможності українських компаній за 2023 р.

Джерело: сформовано автором за даними табл. 3.6

Нафтогаз лідирує за присутністю на світовому ринку завдяки своїй стратегічній ролі в енергопостачанні Європи, хоча і стикається з проблемами в

ініціативах зі сталого розвитку. Кернел Холдинг демонструє сильну фінансову стійкість та операційну ефективність, що відображає його високі показники в аграрному секторі. Кожна компанія демонструє збалансований підхід до підтримання конкурентоспроможності, визначивши конкретні сфери, які потребують подальшого вдосконалення для збереження та зміцнення своїх ринкових позицій на міжнародному рівні.

Для подальшого розвитку присутності українських компаній на зовнішніх ринках необхідний багатогранний підхід, що фокусується на інноваціях, стратегічному партнерстві та сталому розвитку. Стратегічні партнерства мають вирішальне значення для розширення ринків збуту та операційних можливостей. Наприклад, Нафтогаз може отримати значну вигоду від створення спільних підприємств з міжнародними енергетичними компаніями, щоб отримати доступ до передових технологій та підвищити свою операційну ефективність. Такі партнерства також можуть допомогти пом'якшити геополітичні ризики шляхом диверсифікації маршрутів постачання та зміцнення енергетичної безпеки. Кернел Холдинг повинен продовжувати використовувати свої стратегічні альянси з глобальними агробізнесами для посилення своїх виробничих та дистрибуційних можливостей. Формуючи партнерські відносини з ключовими гравцями на цільових ринках, українські компанії можуть отримати цінну інформацію, обмінятися кращими практиками та отримати доступ до нових клієнтських баз.

Ініціативи зі сталого розвитку мають бути інтегровані в основні стратегії українських компаній, щоб відповідати світовим ринковим тенденціям та регуляторним вимогам. Оскільки світові ринки все більше віддають перевагу екологічно відповідальному бізнесу, такі компанії, як Нафтогаз та Кернел Холдинг, повинні інвестувати в сталі практики та технології. Це включає використання відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності та впровадження сталих сільськогосподарських практик. Демонстрація прихильності до сталого розвитку може покращити репутацію бренду, залучити екологічно свідомих споживачів та забезпечити відповідність міжнародним

стандартам. Отримання фінансування від міжнародних організацій, що займаються питаннями сталого розвитку, може забезпечити додаткові ресурси для цих ініціатив, допомагаючи українським компаніям утвердитися як лідерам у сфері сталого ведення бізнесу на міжнародній арені.

Висновки до розділу 3

Незважаючи на значні успіхи, українські компанії стикаються з помітними викликами, зокрема геополітичними напруженнями, регуляторними перешкодами та волатильністю ринку. Нафтогаз відіграє стратегічну роль в енергопостачанні Європи, але його операційна стабільність залежить від транзитних маршрутів через Україну. Кернел Холдинг досяг значних успіхів в експорті сільськогосподарської продукції, але зіштовхується з логістичними перебоями через триваючий конфлікт в Україні.

Українські компанії мають конкурентні переваги завдяки високоякісній продукції та стратегічному географічному розташуванню. Проте політична нестабільність та обмежена впізнаваність бренду створюють значні виклики. Можливості на ринках, що розвиваються, та зростаючий світовий попит на сільськогосподарську продукцію відкривають шляхи для зростання, але геополітична напруженість, економічні санкції та інтенсивна глобальна конкуренція залишаються постійними загрозами.

Для покращення міжнародної діяльності українським компаніям слід зосередитися на підвищенні впізнаваності бренду, інвестуванні в інфраструктуру та використанні стратегічних партнерств для зменшення ризиків та використання можливостей зростання. Інтеграція ініціатив зі сталого розвитку в основні стратегії дозволить відповідати світовим ринковим тенденціям та регуляторним вимогам. Інвестиції в сталі практики та технології, такі як використання відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності, можуть покращити репутацію бренду, залучити екологічно свідомих споживачів та забезпечити відповідність міжнародним стандартам. Отримання фінансування

від міжнародних організацій, що займаються питаннями сталого розвитку, може забезпечити додаткові ресурси для цих ініціатив, допомагаючи українським компаніям утвердитися як лідерам у сфері сталого ведення бізнесу на міжнародній арені.



ВИСНОВКИ

Аналізуючи теоретичні аспекти виходу компанії на зовнішні ринки, в дослідженні спочатку було визначено поняття міжнародної діяльності, підкреслено її важливість для зростання бізнесу та конкурентоспроможності в глобальній економіці. Було охарактеризовано різні форми виходу на ринок, такі як експорт, спільні підприємства, прямі інвестиції та стратегічні альянси, з акцентом на їхніх перевагах, недоліках та ситуативній застосовності.

У дослідженні розглянуто різні стратегії виходу на міжнародний ринок, зокрема глобальні, багатонаціональні та транснаціональні стратегії, з детальним описом їхніх характеристик, типів та особливостей. Цей комплексний аналіз підкреслив, що компаніям необхідно ретельно оцінювати внутрішні можливості та зовнішні ринкові умови, щоб вибрати найбільш підходящий спосіб і стратегію виходу на ринок, забезпечуючи відповідність корпоративним цілям і вимогам ринку, що в кінцевому підсумку сприятиме успішній міжнародній експансії.

Аналіз міжнародної діяльності європейських компаній, зокрема Volkswagen Group, Royal Dutch Shell та BP, дозволяє зробити кілька важливих висновків. Ці компанії були досліджені з точки зору їхніх стратегічних підходів до виходу на глобальний ринок, включаючи створення спільних підприємств, прямі інвестиції та локальну адаптацію. Партнерство Volkswagen у Китаї, інвестиції Shell у відновлювану енергетику в Європі та США, а також спільні підприємства BP у Норвегії та Індії були ключовими сферами уваги. Дослідження підкреслило їхню здатність використовувати репутацію бренду, фінансові ресурси та розгалужені дистриб'юторські мережі для подолання бар'єрів виходу на ринок і досягнення значного проникнення на ринок. Аналіз підкреслив важливість узгодження корпоративних стратегій з місцевими ринковими умовами, регуляторними вимогами та глобальними тенденціями сталого розвитку для збереження конкурентних переваг та операційної ефективності.

Аналіз інтернаціоналізації американських компаній зосередився на Amazon, Apple та Microsoft, досліджуючи їхні стратегічні підходи, успіхи та виклики на глобальних ринках. Дослідження висвітлює транснаціональну стратегію Amazon, яка балансує між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією, глобальну стратегію Apple, зосереджену на однорідності продукції та послідовності бренду, та багатонаціональну стратегію Microsoft, яка пристосовує продукцію до вимог місцевих ринків. Дослідження також визначило ключові фактори, що впливають на їхній міжнародний успіх, такі як сильна впізнаваність бренду, потужні фінансові ресурси та розвинена технологічна інфраструктура. Також були оцінені такі виклики, як високі витрати на вихід на ринок, регуляторні складнощі та культурні відмінності. Значні міжнародні доходи цих компаній у 2022 році – 136,2 млрд. дол. США для Amazon, 236,6 млрд. дол. США для Apple та 107,1 млрд. дол. США для Microsoft – демонструють ефективність їхніх стратегій та підкреслюють важливість стратегічної гнучкості та реагування на місцеві особливості для досягнення успіху на світовому ринку.

Аналіз розвитку міжнародного бізнесу азійських компаній, зокрема Samsung Electronics, Toyota Motor Corporation та Alibaba Group, висвітлює їхні стратегічні підходи до глобальної експансії та виклики, з якими вони стикаються. У дослідженні розглядаються стратегії міжнародної експансії цих компаній, включаючи експорт, франчайзинг, спільні підприємства та прямі іноземні інвестиції (ПІІ). Успіх Samsung у використанні технологічного досвіду та розгалужених ланцюгів поставок для домінування на світових ринках, потужна глобальна мережа виробництва та збуту Toyota, що підтримує її лідерство в автомобільній промисловості, а також стратегічні придбання та партнерства Alibaba, що розширюють її присутність в електронній комерції, були ключовими сферами, на яких було зосереджено увагу. SWOT-аналіз визначив сильні сторони, такі як впізнаваність бренду та фінансові ресурси, а також виклики, такі як регуляторні складнощі та культурні відмінності. Можливості ринків, що розвиваються, і технологічний прогрес, поряд із загрозами, такими як політична нестабільність і конкуренція, підкреслюють необхідність адаптивних стратегій.

Цей комплексний аналіз дає уявлення про те, як провідні азійські компанії долають складнощі міжнародного бізнесу для досягнення сталого зростання та конкурентних переваг на глобальному ринку.

Було проаналізовано міжнародну діяльність таких українських компаній, як Нафтогаз та Кернел Холдинг, щоб зрозуміти їхні стратегії виходу на ринок, операційну динаміку та загальну глобальну присутність. Роль Нафтогазу в енергопостачанні Європи підкреслює його стратегічне значення, хоча він стикається з геополітичними та регуляторними викликами. Широкі експортні операції Кернел Холдингу з продажу сільськогосподарської продукції, підтримані модернізацією логістики та інфраструктури, підкреслюють його сильний міжнародний вплив. Діяльність кожної компанії демонструє індивідуальний підхід до задоволення специфічних галузевих потреб та використання ключових компетенцій для виходу на зовнішні ринки. Обрані стратегії цих компаній були оцінені на основі їхньої ефективності у досягненні проникнення на ринок та посиленні конкурентного позиціонування. Стратегічні партнерства та інвестиції в інфраструктуру Нафтогазу посилили його роль на європейському енергетичному ринку, незважаючи на геополітичні ризики. Зосередженість «Кернел Холдингу» на зростанні експорту та операційній ефективності зміцнила його статус провідного гравця на світовому аграрному ринку. Успіх цих стратегій відображається у значних доходах та сильній присутності на ринку, що демонструє ефективну адаптацію до міжнародних ринкових умов.

Для подальшого посилення своєї міжнародної присутності українським компаніям слід надавати пріоритет інноваціям, стратегічним партнерствам та сталому розвитку. Нафтогазу необхідно диверсифікувати маршрути постачання енергоносіїв та формувати більше стратегічних альянсів для зменшення геополітичних ризиків та підвищення операційної ефективності. Кернел Холдинг повинен зосередитися на ініціативах зі сталого розвитку, таких як впровадження відновлюваних джерел енергії та вдосконалення сільськогосподарських практик, щоб відповідати світовим ринковим тенденціям

та регуляторним вимогам. Використовуючи свої сильні сторони та вирішуючи галузеві проблеми, ці компанії можуть досягти сталого зростання та конкурентних переваг на міжнародних ринках.



СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Радомська А. Стратегії виходу компанії на зарубіжні ринки. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2024.
2. Fayed H., Fletcher J. Звіт: Глобалізація економічної діяльності: проблеми для туризму. *Tourism Economics*. 2002. № 8. С. 207-230.
3. Шуміло О., Кім О., Ковша Є. Формування міжнародної маркетингової стратегії підприємства з урахуванням глобалізації діяльності підприємств. *Економічний простір*. 2023. № 185. С. 93-97. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/185-17> (дата звернення: 15.05.2024)
4. Кравчук. Ю. Планування зовнішньоекономічної діяльності як фактор збільшення конкурентоспроможності підприємства на світовому ринку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-296-4-12> (дата звернення: 15.05.2024)
5. Димова Р. Міжнародні корпорації та глобалізація. *Economic Thought journal*. 2004. С. 99-114.
6. Abaydeldinov Y., Kala N. International Legal Aspects of Tourism Activity: International Treaties Analysis. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*. 2016. URL: [https://doi.org/10.14505/JARLE.V7.4\(18\).01](https://doi.org/10.14505/JARLE.V7.4(18).01) (дата звернення: 15.05.2024)
7. Kumm M. The Legitimacy of International Law: A Constitutionalist Framework of Analysis. *European Journal of International Law*. 2004. №15. С. 907-931. URL: <https://doi.org/10.1093/EJIL/15.5.907> (дата звернення: 15.05.2024)
8. Rothwell D., Kaye S., Akhtarkhavari A., Davis R. International Law: International and municipal law. 2010. С. 159-215. URL: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511997341.005> (дата звернення: 15.05.2024)
9. Calof J. The Impact of Size on Internationalization. *Journal of Small Business Management*. 1993. №31(2). С. 60.

10. Goldberg M. A., Helsley R. W., Levi M. D. The Location of International Financial Activity: An Interregional Analysis. *Regional Studies*. 1989. №23(1). С. 1-7.

11. Exports of goods and services. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD?end=2020&start=1960&view=chart> (дата звернення: 15.05.2024)

12. Revisiting Leontief's Paradox. URL: https://ruomo.lib.uom.gr/bitstream/7000/587/3/Tsoufidis_IRAE_Revisiting%20Leontief%27s%20Paradox_2R.pdf (дата звернення: 15.05.2024)

13. Dunning OLI Model. URL: <https://ideas.repec.org/a/aai/ijcmss/v08y2017i3p47-52.html> (дата звернення: 15.05.2024)

14. Porter Diamond Model. URL: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter-diamond.asp> (дата звернення: 15.05.2024)

15. Чухно А. А. Інституціоналізм: теорія, методологія, значення. *Економіка України*. 2008. № 6. С. 4–13.

16. Denny J. Tapping Foreign Markets. *Journal of accountancy*. 1994. №177. С. 50.

17. Naumann E., Lincoln D. Non-Tariff Barriers and Entry Strategy Alternatives: Strategic Marketing Implications. *Journal of Small Business Management*. 1991. №29. С. 60.

18. Liu P., Natalia K. The Role of Marketing Strategy in Entering the International Market. *Proceedings of the 2021 5th International Conference on E-Business and Internet*. 2021. URL: <https://doi.org/10.1145/3497701.3497706> (дата звернення: 15.05.2024)

19. Вовк В. А., Афанасьєва О. М. Стратегічне позиціонування підприємства на міжнародному ринку. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. URL: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-274-4-5-9> (дата звернення: 15.05.2024)

20. Nouri M., Boujelbene Y. Determinants of the Export Performance of Tunisian SMEs: Analysis Trough the MICMAC Method. *South Asian Research. Journal of Business and Management*. 2022. URL: <https://doi.org/10.36346/sarjbm.2022.v04i01.001> (дата звернення: 15.05.2024)
21. Gerschewski S., Scott-Kennel J., Rose E. Ready to export? The role of export readiness for superior export performance of small and medium-sized enterprises. *The World Economy*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1111/twec.12928> (дата звернення: 15.05.2024)
22. S. B. Control of Franchising in the Tourism Business. 2021. P. 17-21. URL: <https://doi.org/10.32999/KSU2307-8030/2021-41-3> (дата звернення: 15.05.2024)
23. Prysvitla O. The Nature of Formation of a Franchising Form of Doing Business. 2021. P. 23-29. URL: [https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021ISS1\(2\).232561PP23-29](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2021ISS1(2).232561PP23-29) (дата звернення: 15.05.2024)
24. Namsrai B. Comparative Legal and Economic Analysis of Franchising. *Essays of Faculty of Law University of Pécs, Yearbook*. 2023. URL: <https://doi.org/10.15170/studia.2023.01.06> (дата звернення: 15.05.2024)
25. Seo R. Collaborative Entrepreneurship for Continuous Innovation: A Strategic Alliance Perspective. 2020. URL: <https://doi.org/10.5772/INTECHOPEN.93868> (дата звернення: 15.05.2024)
26. Jin J., Wang L. Resource complementarity, partner differences, and international joint venture performance. *Journal of Business Research*. 2021. №130. P. 232-246. URL: <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2021.03.037> (дата звернення: 15.05.2024)
27. Duplat V., Klijn E., Reuer J., Dekker H. Renegotiation of joint venture contracts: The influence of boards of directors and prior ties as alternative governance mechanisms. *Long Range Planning*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1016/J.LRP.2018.10.006> (дата звернення: 15.05.2024)
28. Kharel D. Foreign Direct Investment in Nepal: A Study on its Impact on Employment. 2020. №1. P. 53-65. URL: <https://doi.org/10.3126/IJMSS.V1I1.34511> (дата звернення: 15.05.2024)

29. Ye X., Don M. The impact factors of China's outward foreign direct investment in Singapore. *Journal of Management Info.* 2023. URL: <https://doi.org/10.31580/jmi.v9i3.2724> (дата звернення: 15.05.2024)
30. Ha V., Holmes M., Hassan G. Does foreign direct investment influence R&D activity in the host country? Evidence from Vietnam. *International Journal of Emerging Markets.* 2021. URL: <https://doi.org/10.1108/ijoem-08-2020-0932> (дата звернення: 15.05.2024)
31. Dzhvarsheishvili S. Developing Tendencies of Foreign Direct Investments. *The New Economist.* 2022. URL: <https://doi.org/10.36962/nec62-6303-042021-41> (дата звернення: 15.05.2024)
32. Hossain M., Azam M., Quaddus M. Small firm entry to e-marketplace for market expansion and internationalization: A theoretical perspective. *Journal of International Entrepreneurship.* 2021. URL: <https://doi.org/10.1007/s10843-021-00297-5> (дата звернення: 15.05.2024)
33. Research on E-commerce Development of Small and Medium-sized Enterprises Under the Background of Internet. *IEEE.* 2021. URL: <https://doi.org/10.1109/ECIT52743.2021.00048> (дата звернення: 15.05.2024)
34. Kulish D. Strategizing Foreign Economic Activity in the Context of Entering Foreign Markets. *Scientific bulletin of Polissia.* 2023. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1\(26\)-211-222](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2023-1(26)-211-222) (дата звернення: 15.05.2024)
35. Triantafillidou E. International Competitive Strategies and Human Resources Management: Emerging Issues and Challenges. 2020. URL: <https://doi.org/10.46827/EJHRMS.V0I0.730> (дата звернення: 15.05.2024)
36. Dobrynina N., Babushkina E. Internationalization Strategy Development: Approaches and Tools. *PRIMO ASPECTU.* 2020. URL: <https://doi.org/10.35211/2500-2635-2020-4-44-45-53> (дата звернення: 15.05.2024)
37. Zhukov S., Diugowanets O. Multinational Corporations' International Marketing in the Focus of Global Regionalization Process. 2020. № 3. P. 188-210. URL: [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.04\(10\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.04(10)) (дата звернення: 15.05.2024)

38. Evstratova T., Kabanova E., Vetrova E., Palehova P., Duborkina I. The impact of a local supply chain strategy on regional economy. *International Journal of Supply Chain Management*. 2020. №9. С. 1064-1071.
39. Mosor V., Poruchynskyi V. Development and Realisation of Marketing Strategies as the Element of Regional Development Management. 2020. №10. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-53> (дата звернення: 15.05.2024)
40. Варламова М., Шкурят М. Транснаціоналізація бізнесу в країнах Європейського Союзу. 2023. С. 53-60. URL: <https://scholar.google.com.ua/> (дата звернення: 15.05.2024)
41. Офіційний сайт Volkswagen Group. URL: <https://www.volkswagen-group.com/en> (дата звернення: 15.05.2024)
42. Офіційний сайт Royal Dutch Shell. URL: <https://www.shell.com/> (дата звернення: 15.05.2024)
43. Офіційний сайт BP. URL: <https://www.bp.com/> (дата звернення: 15.05.2024)
44. Yufeng G. A Study on Cross-Cultural Management of FAW-Volkswagen. *China-Usa Business Review*. 2020. №19. URL: <https://doi.org/10.17265/1537-1514/2020.03.001> (дата звернення: 15.05.2024)
45. Aichner T., Coletti P., Jacob F., Wilken R. Did the Volkswagen Emissions Scandal Harm the “Made in Germany” Image? A Cross-Cultural, Cross-Products, Cross-Time Study. *Corporate Reputation Review*. 2020. №24. P. 179-190. URL: <https://doi.org/10.1057/s41299-020-00101-5> (дата звернення: 15.05.2024)
46. Elliott R., Sun P., Zhu T. Shell shocked: The impact of foreign entry on the gasoline retail market in China. *Energy Economics*. 2020. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2020.104690> (дата звернення: 15.05.2024)
47. Shishikin V. Royal Dutch Shell activity in China in the 1950s-1990s. *Problemy dalnego vostoka*. 2022. URL: <https://doi.org/10.31857/s013128120021147-2> (дата звернення: 15.05.2024)

48. Kalam K. The Effects of Mergers and Acquisitions on Financial Performance: Case Study of Acquisition of BG Group by Royal Dutch Shell. OALib. 2021. URL: <https://doi.org/10.4236/OALIB.1107258> (дата звернення: 15.05.2024)

49. Krick A. Electrification Strategy of Volkswagen Group. 2022 24th European Conference on Power Electronics and Applications (EPE'22 ECCE Europe). 2022. P. 1-2. (дата звернення: 15.05.2024)

50. Gaghman A. Learning from Royal Shell's Logistics and Supply Chain Management. *Konfrontasi: Jurnal Kultural, Ekonomi dan Perubahan Sosial*. 2020. URL: <https://doi.org/10.33258/konfrontasi2.v9i1.100> (дата звернення: 15.05.2024)

51. Багатокутник конкурентоспроможності. URL: <https://bakertilly.ua/багатокутник-конкурентоспроможності/> (дата звернення: 15.05.2024)

52. Офіційний сайт Amazon. URL: <https://www.amazon.com/> (дата звернення: 15.05.2024)

53. Офіційний сайт Apple. URL: <https://www.apple.com/ua/> (дата звернення: 15.05.2024)

54. Офіційний сайт Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua> (дата звернення: 15.05.2024)

55. Офіційний сайт Amazon 2022 Annual Report. URL: <https://ir.aboutamazon.com/annual-reports-proxies-and-shareholder-letters/default.aspx> (дата звернення: 15.05.2024)

56. Офіційний сайт Apple 2022 Annual Report. URL: <https://investor.apple.com/investor-relations/default.aspx> (дата звернення: 15.05.2024)

57. Офіційний сайт Microsoft 2022 Annual Report. URL: <https://www.microsoft.com/investor/reports/ar22/index.html> (дата звернення: 15.05.2024)

58. Shchelokova S., Shuan U. Strategies for Business Internationalization of Chinese State-Owned Oil and Gas Companies. *Economic Strategies*. 2022. URL: <https://doi.org/10.33917/es-1.181.2022.72-79> (дата звернення: 15.05.2024)

59. Mishchenko Y., Вадимовна М. Current trends, foreign economic development strategies, and competitiveness of transnational corporations of Japan, China and Southeast Asia: comparative analysis. *RUDN Journal of Economics*. 2020. URL: <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2020-28-3-465-478> (дата звернення: 15.05.2024)
60. Goreczky P. Southeast Asia in the US-China Tech Rivalry I.: The Business Sector in Focus. *KKI Elemzések*. 2022. URL: <https://doi.org/10.47683/kkielemezsek.ke-2022.16> (дата звернення: 15.05.2024)
61. Офіційний сайт Samsung Electronics. URL: <https://www.samsung.com/ua/> (дата звернення: 15.05.2024)
62. Офіційний сайт Toyota Motor Corporation. URL: <https://global.toyota/en/> (дата звернення: 15.05.2024)
63. Офіційний сайт Alibaba Group. URL: <https://www.alibabagroup.com/> (дата звернення: 15.05.2024)
64. Li W., Li C. Analysis of the Internationalization Strategy of Cross-Border E-Commerce Enterprises: The Case of Alibaba Group. *iBusiness*. 2022. URL: <https://doi.org/10.4236/ib.2022.144020> (дата звернення: 15.05.2024)
65. Савченко М., Біла І. Розвиток світового ринку нафти та нафтопродуктів в умовах військової агресії росії проти України. 2023. URL: <https://scholar.google.com.ua/> (дата звернення: 15.05.2024)
66. Офіційний сайт Кернел Холдинг. URL: <https://www.kernel.ua/ua/> (дата звернення: 15.05.2024)
67. 5 сил Портера: модель, яка розкаже, від чого залежить стан конкуренції в галузі. URL: <https://bakertilly.ua/5-сил-портера/> (дата звернення: 15.05.2024)