МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

кафедра міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Вихід національних підприємств на міжнародні ринки»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0514-ме-з
спеціальності 051 Економіка
освітньої програми «Міжнародна економіка»
Мовчан Д. А.
Керівник: к.е.н., доцент Кусакова Ю.О.
Рецензент: д.е.н., професор Селіщева А.В

Запоріжжя
2025 рік

ЗМІСТ

Завдання на кваліфікаційну роботу…….. 2
Реферат…… 4
Summary…….. 6
ВСТУП 10
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ 14
1.1 Поняття та сутність міжнародної економічної діяльності підприємств 14
1.2 Основні форми та стратегії виходу національних підприємств на зарубіжні ринки 18
1.3 Теоретичні підходи до вибору оптимальної моделі інтернаціоналізації26
Висновки до розділу 1 34
2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ 36
2.1 Сучасний стан і тенденції розвитку міжнародної торгівлі України..... 36
2.2 Досвід українських та іноземних підприємств у виході на ринки ЄС, Азії та інших регіонів 45
2.3 Порівняльний аналіз можливостей та загроз просування української продукції на міжнародні ринки під впливом торговельних бар’єрів 51
Висновки до розділу 2 57
3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИХОДУ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ..... 60
3.1 Роль державної політики та міжнародних інституцій у сприянні виходу підприємств за кордон 60
3.2 Формування конкурентних переваг підприємства в умовах глобалізації..... 65

3.3 Використання маркетингового забезпечення та цифрових технологій для просування на глобальних ринках 69
Висновки до розділу 3 82
ВИСНОВКИ 85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 87
ДОДАТОК А 94
Декларація академічної доброчесності здобувача вищої освіти ЗНУ 87

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 051«Економіка»
Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В. о. завідувача кафедри
_____ О. В. Гамова
«____»_____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТЦІ

Мовчан Даяні Андріївні

1. Тема роботи «Вихід національних підприємств на міжнародні ринки» **керівник роботи** к.е.н., доцент Кусакова Юлія Олександрівна затверджені наказом ЗНУ від «25» березня 2025 року № 440-с, «24» вересня 2025 року № 1322-с
2. Строк подання студентом роботи 05 грудня 2025
3. Вихідні дані до роботи інформаційна база законодавчих та нормативних урядових актів, матеріали державної служби статистики України, звіти компаній та інших установ, публікації у фахових журналах, електронні економічні публікації, Інтернет ресурси, публікації ЗМІ, підручники, навчальні посібники.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки:

1) Теоретичні основи виходу підприємств на міжнародні ринки, стратегії та теоритичні підходи до вибору стратегії інтернаціоналізації;
2) Аналіз особливостей та економічних показників міжнародної торгівлі України, довіду українських та іноземних підприємств у виході на міжнародні ринки;
3) Роль державних та міжнародних інституцій у виході підприємств на міжнародні ринки; формування конкурентних переваг підприємства в умовах глобалізації; використання маркетингового та цифрового забезпечення в процесі інтернаціоналізації.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) У кваліфікаційній роботі було використано графічний матеріал при визначенні обсягів ВВП України, динаміки частки галузей у ВВП України, динаміки обсягів експорту та імпорту України, динаміки торговельного балансу України та кількості підприємств України за розмірами в п.п 2.1.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	ПІП, посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Кусакова Ю.О., к.е.н., доцент	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
І розділ	Кусакова Ю.О., к.е.н., доцент	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
ІІ розділ	Кусакова Ю.О., к.е.н., доцент	08.09.2025 р.	08.09.2025 р.
ІІІ розділ	Кусакова Ю.О., к.е.н., доцент	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.
Висновки	Кусакова Ю.О., к.е.н., доцент	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми	06.11.2024 –18.12.2024	виконано
2	Складання робочого плану	24.06.2025 р. –15.07.2025 р.	виконано
3	Підбір літератури та вивчення літературних джерел	22.07.2025 –30.07.2025	виконано
4	Складання плану	01.08.2025 р. – 04.08.2025 р.	виконано
5	Виконання вступу	05.08.2025 р. – 08.09.2025 р.	виконано
6	Виконання розділу 1	09.09.2025 р. – 02.10.2025 р.	виконано
7	Виконання розділу 2	03.10.2025 р. – 20.10.2025 р.	виконано
8	Виконання розділу 3	21.10.2025 р. – 27.10.2025 р.	виконано
9	Формулювання загальних висновків	28.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	виконано
10	Подання роботи на кафедру на передзахист	18.11.2025 р.	виконано
11	Попередній захист роботи на кафедрі	06.11.2024 –30.11.2024	виконано
12	Оформлення роботи та проходження нормоконтролю	01.12.2025 р. – 05.12.2025 р.	виконано
13	Одержання відгуку та рецензії	01.12.2025 р. – 05.12.2025 р.	виконано
14	Подання остаточного варіанту роботи на кафедру	05.12.2025 р.	виконано

Студент _____ Д.А. Мовчан

Керівник роботи _____ Ю.О. Кусакова

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ Селіщева А.В.

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 97 с., 5 рис., 2 табл., 1 додаток, 50 джерел.

Об’єктом дослідження є процес інтернаціоналізації національних підприємств у системі міжнародної економічної діяльності.

Предметом дослідження є теоретичні засади, інструменти, механізми та практичні підходи до виходу українських підприємств на міжнародні ринки, а також чинники, що визначають їх ефективність.

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних засад та визначення практичних напрямів підвищення ефективності виходу національних підприємств на міжнародні ринки в сучасних умовах трансформації глобальної та української економіки.

Методи дослідження: методи теоретичного узагальнення і систематизації, структурно-логічний та порівняльний аналіз, економіко-статистичні методи та методи графічного моделювання, методи системного підходу.

У роботі досліджуються поняття міжнародної економічної діяльності, стратегії та форми виходу на міжнародні ринки. Розглянуто основні теоретичні підходи до інтернаціоналізації. Проаналізовано сучасний стан міжнародної торгівлі України, особливу увагу було приділено експорту та імпорту, їх товарній структурі, а також кількості діючих підприємств та динаміку зміни їх кількості. Проаналізовано можливості та загрози для виходу українських підприємств на міжнародні ринки під впливом торговельних бар’єрів, а також досвід інтернаціоналізації українських та іноземних підприємств на глобальні ринки. Визначено роль державної політики, державних та міжнародних інституцій на інтернаціоналізацію національних підприємств. Сформовано конкурентні переваги українських підприємств, а також обгрунтовано доцільність

використання маркетингового забезпечення та цифрових інструментів у виході на міжнародні ринки.

МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІНТЕРНАЦІНАЛІЗАЦІЯ, СТРАТЕГІЇ ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ, ЕКСПОРТ, ІМПОРТ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ, ЦИФРОВИЙ МАРКЕТИНГ.

SUMMARY

Qualification work: 97 pages, 5 figures, 2 tables, 1 appendix, 50 sources.

The object of the study is the process of internationalization of national enterprises within the system of international economic activity.

The subject of the study is the theoretical foundations, instruments, mechanisms and practical approaches to the international market entry of Ukrainian enterprises, as well as the factors determining their effectiveness.

The purpose of the work is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to identify practical directions for enhancing the effectiveness of national enterprises entering international markets under current conditions of transformation of the global and Ukrainian economies.

Research methods: methods of theoretical generalization and systematization; structural-logical and comparative analysis; economic and statistical methods and graphical modeling techniques; as well as methods of the systemic approach.

The thesis examines the concept of international economic activity, as well as the strategies and forms of entering international markets. The main theoretical approaches to internationalization are considered. The current state of Ukraine's international trade is analyzed, with particular attention devoted to exports and imports, their commodity structure, and the number of active enterprises as well as the dynamics of their changes. The study analyzes the opportunities and threats for Ukrainian enterprises entering international markets under the influence of trade barriers, as well as the internationalization experience of both Ukrainian and foreign companies in global markets. The role of state policy, national and international institutions in the internationalization of domestic enterprises is identified. The competitive advantages of Ukrainian enterprises are defined, and the appropriateness of applying marketing support and digital tools in the process of entering international markets is justified.

INTERNATIONAL ECONOMIC ACTIVITY, INTERNATIONALIZATION, INTERNATIONALIZATION STRATEGIES, EXPORT, IMPORT, COMPETITIVE ADVANTAGES, DIGITAL MARKETING.

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та трансформації світового економічного простору вихід національних підприємств на міжнародні ринки стає ключовим чинником забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності, фінансової стійкості та інноваційного розвитку. Глибокі зміни у світовій торговельній системі, посилення ролі міжнародних інституцій, інтеграція економік та розвиток глобальних ланцюгів доданої вартості створюють для українських компаній як нові можливості, так і суттєві виклики. У контексті повномасштабної військової агресії проти України, кризових явищ у виробничому секторі, порушення логістичних маршрутів та переформатування структури зовнішньої торгівлі питання інтернаціоналізації підприємств набуває особливої актуальності, адже саме вихід на зовнішні ринки дозволяє зберегти бізнес-активність, диверсифікувати ризики та сприяти відновленню національної економіки.

Актуальність теми зумовлена зростанням ролі міжнародних ринків у розвитку національної економіки, необхідністю підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та посиленням інтеграційних процесів у світовому господарстві. Вихід на зовнішні ринки дає змогу підприємствам диверсифікувати діяльність, залучати інвестиції та забезпечувати стійке зростання, що робить дослідження механізмів інтернаціоналізації надзвичайно важливим у сучасних умовах. З одного боку, відбувається поступова інтеграція України до економічного простору ЄС, розширюються можливості доступу до глобальних ринків, посилюється державна та інституційна підтримка експортерів. З іншого – суттєво зростають бар’єри входу, посилюється конкуренція, формуються нові вимоги до якості продукції, цифрової взаємодії та інноваційності бізнес-моделей. За таких умов особливого значення набуває розробка ефективних стратегій виходу підприємств на міжнародні ринки,

оцінювання реальних економічних можливостей українських компаній та визначення чинників, що впливають на їхню успішність.

Загальні положення теорії міжнародної економічної діяльності сформульовані у працях західних вчених Деніелс Дж. Д., Рейдебаґ Л. Г., Салліван Д. П., Ян Йоханссон, Ян-Ерік Вальне, Дж.Даннінг, О.Вільямсон. Серед вітчизняних фахівців, що досліджували це питання, виділяють: Бестужева С.В., Задольський А.М., Грінько І.М., Гончарова С.М., Кушнір Н.Б., Козак Ю.Г., Новицький В.Є., Шталь Т.В., Доброскок Ю.Б., Тищенко О.О., Мазаракі А. А., Мельник Т. М. та ін.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних засад та визначення практичних напрямів підвищення ефективності виходу національних підприємств на міжнародні ринки в сучасних умовах трансформації глобальної та української економіки. З мети випливають наступні завдання:

– розкрити сутність міжнародної економічної діяльності підприємств, її основні форми та стратегічні підходи до інтернаціоналізації;

– проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку міжнародної торгівлі України на макро- та мікрорівнях;

– дослідити досвід українських та іноземних підприємств щодо виходу на ринки ЄС, Азії та інших регіонів;

– здійснити порівняльну оцінку можливостей та загроз просування української продукції за кордон;

– визначити роль державних і міжнародних інституцій у підтримці підприємств, що виходять на зовнішні ринки;

– запропонувати стратегічні напрями формування конкурентних переваг підприємств;

– обґрунтувати доцільність використання маркетингового та цифрового забезпечення у процесі інтернаціоналізації.

Об’єкт дослідження – процес інтернаціоналізації національних підприємств у системі міжнародної економічної діяльності.

Предмет дослідження – теоретичні засади, інструменти, механізми та практичні підходи до виходу українських підприємств на міжнародні ринки, а також чинники, що визначають їх ефективність.

Методи дослідження. Методи теоретичного узагальнення і систематизації – для визначення сутності міжнародної діяльності; структурно-логічний та порівняльний аналіз – для оцінювання форм і стратегій виходу на зовнішні ринки; економіко-статистичні методи та методи графічного моделювання – для аналізу тенденцій зовнішньої торгівлі України; методи факторного та порівняльного аналізу – для визначення можливостей і загроз інтернаціоналізації; методи системного підходу – для формування стратегічних напрямів підвищення ефективності виходу підприємств за кордон.

Інформаційною базою для написання дипломної роботи служили інформаційна база законодавчих та нормативних урядових актів, матеріали державної служби статистики України, статистика Національного банку України, звіти компаній та інших установ, публікації у фахових журналах, електронні економічні публікації, Інтернет ресурси, публікації ЗМІ, підручники, навчальні посібники.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обгрунтуванні та систематизації конкурентних переваг національних підприємств при виході на міжнародні ринки, а також у вдосконаленні комплексного підходу до вибору шляхів їхнього просування в умовах інтернаціоналізації.

Наукову новизну засвідчують такі результати:

- уточнено вплив інституційних чинників зовнішнього середовища на ефективність процесу інтернаціоналізації;

- систематизовані практичні рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у глобальному економічному просторі;

- обгрунтувана доцільності застосування маркетингового забезпечення та цифрових інструментів при виході на міжнародні ринки.

Практичне значення отриманих результатів полягає в їхній здатності сприяти підвищенню ефективності міжнародної діяльності підприємств, удосконаленню процесу вибору стратегічних підходів до виходу на зовнішні ринки, мінімізації ризиків інтернаціоналізації та зміцненню конкурентних позицій українських компаній у глобальному середовищі.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи були представлені на XIV Міжнародному круглому столі «Інтеграція освіти, науки і бізнесу», (м. Запоріжжя, 19 вересня 2025 року), опубліковано розділ в монографії «Стратегії виходу національних підприємств на міжнародні ринки».

Структура роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатку. У першому розділі розглянуто теоретичні основи поняття міжнародна економічна діяльність, стратегії та теорії виходу на міжнародні ринки; у другому – проведено аналіз сучасного стану міжнародної торгівлі України, досвід інтерналізації українських та іноземних компаній; у третьому – визначено роль державної політики та міжнародних інституцій у виході національних підприємств на міжнародні ринки, сформовано конкурентні переваги підприємств, а також обґрунтовано доцільність застосування маркетингового забезпечення та цифрових інструментів в процесі інтерналізації.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ВИХОДУ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

1.1 Поняття та сутність міжнародної економічної діяльності підприємств

У контексті сучасних глобалізаційних трансформацій міжнародна економічна діяльність підприємств (МЕДП) набуває визначального значення для формування їх конкурентних переваг, зміцнення фінансової стійкості та забезпечення сталого розвитку. Інтернаціоналізація господарських процесів зумовлює активніше залучення суб'єктів підприємництва до світового економічного простору, що проявляється у зростанні обсягів міжнародної торгівлі, посиленні ролі транснаціональних корпорацій, інтенсифікації трансферу інноваційних технологій та поступовому формуванні глобального економічного середовища.

Поняття міжнародної економічної діяльності (МЕД) розглядається у працях багатьох вітчизняних та закордонних дослідників, зокрема над цим питанням працювали Бестужева С.В., Задольський А.М., Грінько І.М., Гончарова С.М., Кушнір Н.Б., Козак Ю.Г., Новицький В.Є., Шталь Т.В., Доброскок Ю.Б., Тищенко О.О., Мазаракі А. А., Мельник Т. М. та ін.

Термін «міжнародна економічна діяльність» має багато трактувань в залежності від сфери застосування, спрямованості, економічної школи, суб'єктної складової тощо.

Наприклад, Бестужева С.В. у навчальному посібнику «Міжнародна економічна діяльність України» визначає МЕД як «сукупність економічних відносин між національними та іноземними суб'єктами господарювання у торговельній, інвестиційній, інноваційній, валютно-кредитній та фінансовій

сферах, регулювання яких здійснюється в рамках національного законодавства та укладених міждержавних угод» [1].

Мазаракі А. А., Мельник Т. М. та ін. у підручнику «Міжнародна економічна діяльність України» наголошують на різниці визначень МЕД та «зовнішньоекономічна діяльність», зокрема в законодавстві України, та трактують МЕД як «цілісну систему господарських зв'язків між національними економіками різних країн, належними до них або утвореними ними суб'єктами господарської діяльності, а також міжнародними організаціями, яка має характерні лише їй взаємозв'язки, закономірності та реалізує ті специфічні інтереси, які пов'язані з використанням переваг міжнародного співробітництва, поділу праці та факторного розміщення» [2].

Деніелс Дж. Д., Рейдебаґ Л. Г., Салліван Д. П. Визначають МЕДП як «здійснення торгівельних та інвестиційних операцій фірмами через національні кордони» [3].

В українському правовому полі поняття «зовнішньоекономічна діяльність» і «міжнародна економічна діяльність» іноді використовуються як синоніми через трансграничний характер відносин між суб'єктами такої діяльності. Таким чином в Україні з 1991 р. діє Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність», в якому визначається, що зовнішньоекономічна діяльність – це «діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудована на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами» [4]. Це свідчить про те, що зовнішньоекономічна діяльність має більш вузький характер, зосереджуючись переважно на виробничих та комерційних відносинах суб'єктів господарювання. Натомість міжнародна економічна діяльність має ширший зміст, оскільки охоплює не лише виробничо-комерційні процеси, а й механізми їх регулювання. Регуляторна система міжнародної економічної діяльності формується під впливом суб'єктів різних рівнів – національних, галузевих і міжнародних – та

реалізується через сукупність методів і інструментів, що мають специфічний характер для кожного напряму міжнародної економічної взаємодії.

Зокрема, у статті Мезенцової Н.В. аналізується, що зовнішньоекономічна діяльність (ЗЕД) переважно стосується регульованих через закони, обов'язкових процедур, митно-тарифних режимів, експортно-імпортних операцій, тоді як міжнародна економічна діяльність має ширший спектр – вона включає також міжнародне виробництво, інвестиції, коопераційні виробничі та технологічні зв'язки [5].

На основі розглянутих визначень, у даній роботі пропонується трактувати міжнародну економічну діяльність підприємств як сукупність форм і методів господарської активності суб'єктів підприємництва, спрямованої на здійснення операцій за межами національної економіки з метою отримання прибутку, посилення конкурентних позицій та забезпечення сталого розвитку. Іншими словами, йдеться про економічну активність, пов'язану з виходом підприємств на зовнішні ринки товарів, послуг, капіталів, технологій та трудових ресурсів.

Сутність міжнародної економічної діяльності полягає у:

а) встановленні господарських зв'язків із закордонними партнерами;

б) обміні товарами, послугами та знаннями між країнами;

в) інтеграції у світовий ринок через участь у міжнародних виробничих та інвестиційних процесах;

г) формуванні додаткових джерел фінансування та розвитку підприємства;

д) підвищенні ефективності використання ресурсів за рахунок доступу до нових технологій і ноу-хау.

Розвиток міжнародної економічної діяльності як держави, так і підприємства відбувається на макро- і мікрорівнях та залежить від певних умов.

Основними передумовами макрорівня є:

а. організаційно-економічні:

1. зовнішньоекономічна політика, зокрема забезпечення економічної та інституціональної підтримки національних експортерів та виробників імпортозаміщувальної продукції;

2. ефективна реалізація економічного потенціалу і послідовне здійснення структурної перебудови за визначеними напрямами;

3. вирішення проблеми зовнішньої заборгованості;

4. зміцнення національної грошової одиниці та активізація її участі у системі міжнародних розрахунків;

б. інфраструктурні:

1. розвиток транспортних комунікацій та забезпечення належного сервісного обслуговування перевезень;

2. розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних систем та ефективна їх інтеграція до міжнародної системи комунікацій;

в. політико-правові:

1. забезпечення територіальної цілісності та недоторканності власних кордонів держави;

2. створення адекватної системи національної безпеки;

3. розбудова демократичної держави на засадах свободи підприємництва, переміщення капіталів та інших видів ресурсів;

4. виконання міждержавних зобов'язань на основі інтересів взаємовигідного розвитку національної економіки;

Основними передумовами мікрорівня є:

а) організаційні;

б) конкурентоспроможності;

Залежно від характеру та масштабів діяльності, міжнародна економічна діяльність може включати такі основні форми: експорт та імпорт продукції, міжнародні інвестиції, спільне підприємництво, трансфер технологій,

франчайзинг, ліцензування, участь у міжнародних виставках і тендерах, створення зарубіжних філій тощо.

Важливим аспектом МЕДП є її багаторівневий характер: з одного боку, підприємство діє у рамках національного законодавства та державної зовнішньоекономічної політики, а з іншого – воно підпорядковується нормам та правилам міжнародної торгівлі, інвестицій і фінансів. Саме тому ефективність виходу на міжнародний ринок значною мірою залежить від уміння підприємства поєднувати внутрішні ресурси з можливостями світового економічного середовища.

Таким чином, міжнародна економічна діяльність підприємств є не лише формою адаптації до глобалізаційних процесів, але й інструментом реалізації стратегічних цілей бізнесу. Вона забезпечує підприємствам доступ до нових ринків, сприяє диверсифікації ризиків, підвищенню інноваційного потенціалу та формуванню довгострокових конкурентних переваг.

1.2 Основні форми та стратегії виходу національних підприємств на зарубіжні ринки

Вихід підприємств на міжнародні ринки є складним і багатоступеневим процесом, що передбачає вибір оптимальної форми міжнародної діяльності та стратегії інтернаціоналізації, які забезпечують ефективне використання конкурентних переваг і мінімізацію ризиків. Стратегія, як особливий управлінський інструмент планування, визначає напрям, характер і темпи розвитку підприємства, забезпечуючи ефективне використання його потенціалу для досягнення запланованого рівня прибутковості. Відтак, усвідомлення відповідності між видами стратегій виходу на міжнародні ринки та рівнями

управління підприємством дає змогу забезпечити їх належну координацію, узгодженість і спрямованість на реалізацію стратегічних цілей організації.

Інтернаціоналізація передбачає постійну присутність за кордоном. Це означає масштабування та розширення бізнесу в інші країни. Перед виходом на міжнародний ринок компанія повинна мати економічні ресурси, поставлені цілі та пріоритети, готовність приймати рішення.

Основними формами виходу підприємств на зовнішні ринки є [6].:

а. Експорт:

1. Прямий експорт;
2. Непрямий експорт;

б. Спільна підприємницька діяльність:

1. Ліцензування;
2. Підрядне виробництво;
3. Управління за контрактом;
4. Підприємства спільного володіння;

в. Пряме інвестування:

1. Виробничі підприємства;
2. Складальні підприємства;
3. Збутові філії.

У разі вибору стратегії експортування виробництво залишається на національній території. Експорт є однією з найпоширеніших і найменш ризикованих стратегій виходу підприємства на зарубіжні ринки, особливо на початкових етапах інтернаціоналізації. Основними перевагами цієї форми виходу на зарубіжні ринки є:

а) Нижчий рівень ризику та фінансових витрат;

б) Гнучкість у виборі ринку та стратегії;

в) Можливість поступового входження на міжнародний ринок;

г) Збереження контролю над виробництвом і технологіями;

д) Мінімальні зміни у товарному асортименті та структурі підприємства;

В свою чергу розрізняють прямий та непрямий експорт. Прямий експорт передбачає самостійну реалізацію продукції. Існує кілька способів організації прямого експорту:

а) Експортний відділ чи підрозділ, який здійснює продаж за кордоном та організовує збір необхідної інформації про ринок;

б) Закордонного відділ збуту або дочірня компанія, які забезпечують підприємству ефект безпосередньої присутності на іноземному ринку та дають змогу здійснювати контроль за реалізацією маркетингових програм. Такий відділ продажу відповідає за збут і розподіл продукції, а також може виконувати додаткові функції – організацію логістичних процесів, зберігання, просування товарів, роботу демонстраційних і сервісних центрів;

в) Торгові представники, для пошуку закордонних клієнтів;

г) Іноземні дистриб'ютори чи агенти.

Прямий експорт застосовують тоді, коли можна без труднощів визначити споживачів або коли вони самі знаходять продавця.

Непрямий експорт передбачає залучення посередників та може здійснюватися за допомогою:

а) Торговельних домів;

б) Міжнародних посередників

Непрямий експорт застосовують у випадках, коли виробник не має достатньої інформації про зовнішній ринок або досвіду роботи на ньому. У такій ситуації підприємство прагне зменшити ризики, передаючи функції збуту посередницькій компанії.

Цей вид експорту має дві основні переваги: по-перше, його реалізація не вимагає значних фінансових витрат, адже немає потреби створювати експортний відділ чи самостійно налагоджувати зв’язки з іноземними партнерами; по-друге, він є менш ризикованим, оскільки посередники працюють самостійно,

використовуючи свої знання кон'юнктури зовнішніх ринків, і можуть надавати виробнику додаткові послуги.

Стратегія спільної підприємницької діяльності реалізується через об'єднання ресурсів і зусиль вітчизняного підприємства з можливостями партнерів з інших країн. Така співпраця створює синергетичний ефект, що забезпечує всіх учасників більшими виробничими потужностями та відкриває доступ до іноземних інвестицій.

Залучення спільних ресурсів для виконання науково-дослідних і конструкторських робіт допомагає успішно протистояти жорсткій конкуренції на світових ринках. Ефективність цієї стратегії проявляється у високій адаптивності до потреб споживачів, можливості здійснювати контроль за діяльністю партнерів і швидко реагувати на зміни ринкових тенденцій попиту та пропозиції.

До цього виду стратегії відносять:

а) Ліцензування;

б) Підрядне виробництво;

в) Управління за контрактом;

г) Спільне володіння.

Стратегія ліцензування передбачає організацію діяльності на основі ліцензійних угод, за якими іноземна компанія-партнер отримує право здійснювати виробничу діяльність, користуватися патентом, торговельною маркою чи технологією в обмін на фінансову винагороду (роялті або ліцензійні платежі).

До переваг цієї форми виходу на міжнародні ринки можна віднести:

а) Розширення ринку збуту – можливість охопити ширше коло покупців, забезпечити присутність на іноземному ринку та встановити ділові контакти через партнера;

б) Позитивне ставлення з боку урядів інших країн – на відміну від прямих інвестицій, ліцензування часто сприймається доброзичливіше, оскільки не створює враження іноземного домінування;

в) Зниження транспортних витрат – виробництво товару на місці дає змогу уникнути високих витрат на перевезення;

г) Подолання тарифних і нетарифних бар'єрів – ліцензіат діє в межах законодавства своєї країни, що полегшує доступ на ринок;

д) Спрощене просування продукції – місцевий партнер знає ринок і може ефективніше продавати товар;

е) Зниження ризиків експропріації та націоналізації – підприємство не має власності за кордоном, тому ризики втрати активів мінімальні.

ж) Доступ до політично або економічно складних ринків – можливість виходу на країни з напруженими політичними відносинами чи державним контролем над ринком;

з) Ефективне використання локальних ніш – ліцензування створює умови для освоєння невеликих або специфічних сегментів ринку;

и) Використання знань партнера – ліцензіат має глибоке розуміння місцевого ринку, споживачів і регуляторних вимог;

к) Підвищення рентабельності НДПКР – ліцензування дозволяє швидше окупити витрати на науково-дослідні та конструкторські роботи.

Недоліки ліцензування:

а) Ризик виникнення конкурента – ліцензіат може у майбутньому стати прямим конкурентом ліцензіара;

б) Обмеження для подальшої діяльності – умови договору можуть звузити можливості ліцензіара у майбутньому розвитку на цьому ринку;

в) Складність контролю – виникають труднощі у забезпеченні дотримання стандартів якості, маркетингової політики та обсягів виробництва;

г) Координаційні труднощі – проблеми інтеграції ліцензіата в загальну міжнародну стратегію компанії;

д) Загроза витоку комерційної таємниці – існує ризик поширення конфіденційної інформації або копіювання технологій.

Однією з ключових проблем ліцензування є збереження комерційної таємниці. Вартість технології суттєво знижується, якщо вона стає загальнодоступною. Тому в ліцензійних угодах зазвичай передбачаються умови щодо конфіденційності, а деякі ліцензіари залишають за собою право власності на окремі компоненти виробництва, щоб запобігти повному розкриттю технології та можливості створення точної копії продукту.

Стратегія підрядного виробництва передбачає укладання контракту з місцевими підприємствами на виробництво певних видів товарів. Вона застосовується тоді, коли компанія стикається з дефіцитом власних виробничих потужностей, високими логістичними витратами, перешкодами для експорту в певну країну або економією на факторах виробництва, що робить доцільним перенесення частини виробництва за кордон на умовах підряду.

Недолік підрядного виробництва полягає в недостатньому контролі з боку фірми за процесом виробництва і у втраті пов'язаних з цим виробництвом потенційних прибутків. У той же час воно дає можливість розгорнути діяльність швидше, з меншим ризиком і з перспективою вступу в партнерство з місцевим виробником або купівлі його підприємства.

Загальна схема виробництва за контрактом може мати різні форми реалізації. Найбільш поширеним її варіантом є виробництво комплектуючих для готової продукції. Одним із різновидів такої співпраці є переробка давальницької сировини (толінгові операції). Суть цієї технологічної схеми полягає в тому, що вітчизняні матеріали, напівфабрикати чи компоненти постачаються за кордон, де вони переробляються або збираються, після чого повертаються у вигляді готової продукції для подальшої реалізації на внутрішньому чи зовнішньому ринку.

Ще одним способом виходу на зовнішні ринки є управління за контрактом, за якого відбувається надання консультаційних послуг іноземним компаніям, які володіють достатніми фінансовими ресурсами та кадровим потенціалом, але потребують інноваційних рішень, програм чи продуктів. Вітчизняне підприємство в цьому випадку виступає як експортер знань, технологій і управлінського досвіду, сприяючи впровадженню інновацій у діяльність партнера.

Переваги управління за контрактом:

а) Мінімальні фінансові ризики – не потребує великих інвестицій у створення власного виробництва або філій за кордоном;

б) Швидке проникнення на іноземні ринки – дозволяє закріпитися на новому ринку через управління місцевими ресурсами партнера;

в) Отримання стабільного доходу – підприємство отримує прибуток у вигляді винагороди за управлінські послуги або ліцензійні платежі;

г) Підвищення міжнародного іміджу – наявність успішних контрактів за кордоном зміцнює репутацію компанії як компетентного управлінця;

д) Розширення ділових зв’язків – контрактне управління сприяє встановленню партнерських стосунків з місцевими підприємствами та урядовими структурами;

е) Можливість експорту управлінського досвіду та технологій – компанія поширює власні стандарти якості, методики та ноу-хау;

ж) Збереження гнучкості – легко завершити співпрацю після закінчення контракту або змінити напрям діяльності без втрат капіталу.

Недоліки управління за контрактом:

а) Обмежений контроль над бізнесом – підприємство не володіє активами і має обмежений вплив на стратегічні рішення партнера;

б) Ризик втрати репутації – неефективне управління або дії місцевого партнера можуть негативно позначитися на іміджі компанії;

в) Тимчасовий характер співпраці – після завершення контракту компанія втрачає доступ до ринку та можливість подальшого впливу;

г) Можливість копіювання ноу-хау – партнер може перейняти управлінські технології чи бізнес-моделі й використовувати їх самостійно;

д) Залежність від місцевого персоналу – ефективність управління часто залежить від рівня кваліфікації та зацікавленості місцевих працівників.

е) Можливі правові та культурні бар'єри – відмінності у законодавстві, трудових нормах чи корпоративній культурі можуть ускладнити реалізацію контракту.

Стратегія спільного володіння передбачає довгострокові інвестиції капіталу у підприємницькі та інноваційні програми чи проєкти, які створюються, реалізуються та управляються спільними зусиллями підприємств-партнерів. Її метою є об'єднання фінансових, технологічних і управлінських ресурсів для досягнення спільних стратегічних цілей, підвищення ефективності діяльності та зміцнення позицій на міжнародних ринках.

Стратегія прямого іноземного інвестування передбачає інвестиції у створення власних закордонних складальних або виробничих підприємств, збутових філій. Вона є найбільш прибутковою, але і найбільш ризикованою за рахунок одноосібної відповідальності за власні капіталовкладення у закордонну торгівельну діяльність.

Перевагами є:

а) можливість скорочення витрат на виробництво за рахунок більш дешевої робочої сили, скорочення транспортних витрат, державних пільг та податкового законодавства тощо;

б) можливість збільшення обсягу реалізації, якщо встановлена імпортна квота або обмежені виробничі потужності у власній країні.

в) маркетингові переваги (адаптація товару, контроль за розподілом, гнучке просування, цінові маневри, післяпродажний сервіс, знання конкурентного середовища, імідж компанії)

г) повний контроль над бізнесом, можливість розробляти власну виробничу та маркетингову стратегії, які відповідають довгостроковим завданням у міжнародному масштабі.

Основними недоліками є:

а) збільшення витрат на маркетинг;

б) високі ресурсні вимоги;

в) вищий ризик втрат внаслідок високих ресурсних вкладень;

г) тривалий період окупності,

д) складність деінвестування у разі провалу або зміни стратегії.

Отже, стратегія експортування дозволяє швидко вийти на міжнародний ринок без перенесення виробництва, значного ризику та витрат. Стратегія спільного підприємництва характеризується високою адаптивність та можливістю залучення потужностей партнерів. Стратегія прямого іноземного інвестування є найбільш прибутковою та забезпечує повний контроль над бізнесом.

1.3 Теоретичні підходи до вибору оптимальної моделі інтернаціоналізації

Процес інтернаціоналізації підприємства розглядається в економічній науці через сукупність теоретичних підходів, які пояснюють мотиви, форми та механізми виходу компанії на зовнішні ринки. Кожен із цих підходів акцентує увагу на певних факторах – ресурсах, досвіді, середовищі, витратах чи стратегічних цілях, – що впливають на вибір підприємством оптимальної моделі

інтернаціоналізації. Головним завданням побудови стратегій інтернаціоналізації є максимізація вигоди водночас з мінімізацією можливих ризиків [7].

Одним із найпоширеніших є поведінковий або еволюційний підхід, у межах якого найвідомішою є модель Уппсали, розроблена шведськими вченими Університету Уппсали в 1970-х рр. Вона описує інтернаціоналізацію як поступовий, поетапний процес, що ґрунтується на накопиченні знань про іноземні ринки. Компанії зазвичай починають з найменш ризикових форм – експорту або непрямого продажу, а надалі переходять до створення торгових представництв чи дочірніх структур. Важливими чинниками в цій моделі є рівень ринкової невизначеності, ступінь міжнародного досвіду компанії та психологічна дистанція між країнами.

У своїй першій праці розробники моделі – Ян Йоханссон і Ф. Відерсхайм-Пол – виокремили чотири базові етапи інтернаціоналізації підприємства:

а) відсутність систематичної експортної діяльності;

б) здійснення експорту через незалежних торгових посередників;

в) створення власних торгових представництв за кордоном;

г) формування виробничих підрозділів у зарубіжних країнах.

Уппсальська модель фокусується на процесі накопичення підприємством знань про іноземні ринки та на тому, як ці знання визначають подальші інвестиційні рішення. Оскільки недостатня проінформованість про зовнішні ринки є ключовою перепоною для інтернаціоналізації, подолати її можна шляхом поступового освоєння умов функціонування на цих ринках. Головним джерелом відповідних знань виступає практичний досвід, набутий у процесі поточної діяльності підприємства. Це зумовлює друге фундаментальне припущення моделі – навчання через діяльність.

Прийняття інвестиційних рішень та здійснення інвестицій, відповідно до моделі, відбувається поступово, у міру зменшення невизначеності. Чим ширшим стає досвід компанії щодо певного зарубіжного ринку, тим нижчими є ризики та

тим більшим може бути обсяг інвестиційної активності. Ключовими категоріями Уппсальської моделі є: прихильність до ринку (market commitment), знання ринку (market knowledge), рішення про інвестування (commitment decisions) та поточні операції (current activities). Прихильність до ринку охоплює сукупність матеріальних та нематеріальних ресурсів, які підприємство зосереджує на певному географічному ринку; це стосується як обсягу залучених активів, так і ступеня їхньої специфічності щодо цього ринку. Наприклад, розвинені відносини з місцевими клієнтами є активом, який складно перенести на інший ринок.

Знання ринку, згідно з моделлю, є результатом досвіду, сформованого безпосередньо у процесі діяльності за кордоном. Таке знання має імовірнісний характер, значною мірою залежить від окремих працівників та не завжди легко передається іншим або переноситься в інші умови.

На основі зазначених положень Уппсальська модель формує два ключові принципи поведінки підприємства в процесі міжнародної експансії:

а) Інвестиції в конкретну країну здійснюються поступово й обережно, як результат накопичення практичного досвіду;

б) Підприємства, як правило, обирають для інвестування країни, що є географічно та психологічно ближчими, а не ринки з високою «психологічною дистанцією» [8].

IKEA – один із найвідоміших прикладів інтернаціоналізації за Уппсалою. Компанія спочатку працювала лише у країнах Скандинавії, де психологічна та культурна дистанція була мінімальною. Лише після зміцнення позицій та набуття досвіду вона розширила присутність на Центральну та Західну Європу, і лише значно пізніше – на ринки США, Китаю та Близького Сходу.

Розвитком даного підходу став мережевий підхід, який пропонує розглядати інтернаціоналізацію в контексті взаємодії фірми з іншими економічними акторами. Згідно з ним, міжнародна експансія забезпечується

доступом до бізнес-мереж, партнерств і стратегічних альянсів, що особливо характерно для інноваційних та високотехнологічних компаній.

Ринок можна розглядати як систему взаємопов'язаних суб'єктів, які через постійну взаємодію формують довгострокові відносини. Ці взаємозв'язки можуть мати як прямий характер – наприклад, у взаємодії з постачальниками чи дистриб'юторами, – так і непрямий, коли йдеться про кінцевих споживачів або конкурентів. У процесі взаємної адаптації учасники ринку стають взаємозалежними, що сприяє стабільності всієї мережевої структури. Водночас ця залежність не є абсолютною, що забезпечує системі необхідну динамічність і здатність до гнучкого реагування на зміни [9].

Мережевий підхід акцентує увагу на значущості довгострокових взаємодій між підприємствами. Компанії прагнуть формувати стійкі партнерські зв'язки, адже це забезпечує їм визначене місце в мережі та відкриває доступ до ресурсів, що контролюються іншими учасниками ринку. Налагоджені відносини сприяють зниженню виробничих і транзакційних витрат, полегшують отримання нових технологій, дають можливість частково впливати на діяльність інших економічних суб'єктів або виступати посередником у їхній взаємодії. Крім того, такі зв'язки дозволяють підприємствам мобілізувати партнерів у конкурентній боротьбі, посилюючи власні позиції на ринку [10].

Економічні та стратегічні підходи до інтернаціоналізації представлені насамперед еклектичною парадигмою міжнародного виробництва (OLI-парадигмою). Згідно з нею, вибір моделі інтернаціоналізації залежить від трьох груп чинників, або ж мотивів, які змушують компанії виходити на міжнародні ринки: власних (Ownership), локаційних (Location) та інтерналізаційних (Internalization). Поєднання цих переваг визначає доцільність використання певної форми міжнародної діяльності: експорту, ліцензування, спільних підприємств або прямих іноземних інвестицій.

Переваги власності (O), якими володіє фірма, відображають наявність у неї конкурентних переваг. Цей компонент охоплює специфічні властивості компанії, що випливають із галузевої структури ринку та дають їй змогу ефективно конкурувати. У подальшій типологізації Дж. Даннінг розділяє переваги власності на дві групи: ті, що пов'язані з володінням активами, та ті, що випливають зі зниження транзакційних витрат. Переваги першого типу формуються переважно внаслідок змін ринкової структури, тоді як переваги другого типу відображають організаційну специфіку транснаціональних корпорацій. Розгалужена мережа активів, розташованих у різних країнах, сприяє не лише скороченню транзакційних витрат, а й отриманню додаткових вигод, що виникають завдяки централізованому управлінню значною корпоративною структурою.

Переваги розміщення виробництва (L) визначають доцільність перенесення окремих видів діяльності за кордон, порівняно з їх здійсненням у межах країни базування. На формування цього виду переваг впливають фактори порівняльних переваг, зокрема різниця у витратах виробництва, торговельні бар'єри, рівень тарифів і транспортні витрати.

Дж. Даннінг пояснює ефект зарубіжного розміщення через різницю в продуктивності, яка залежить від мобільності нематеріальних активів материнської компанії. Так, американські дочірні фірми у Великобританії в 1950-х рр. не перевершували місцевих конкурентів і поступалися своїм материнським компаніям, що вказує на вплив немобільних характеристик економіки США. Цей феномен Даннінг визначає як особливу компоненту переваг розміщення: попри нижчу продуктивність порівняно з материнськими фірмами, американські підрозділи залишалися конкурентоспроможними завдяки поєднанню локальних умов і специфічних переваг власності, сформованих до виходу на зовнішні ринки [11].

Еволюцію ролі країнових факторів у міжнародному розподілі виробництва оцінюють двома способами: за обсягами продукції, виробленої в межах

національних кордонів, та за загальним випуском національних компаній, включаючи їхні зарубіжні філії.

Пояснюючи діяльність фірм за кордоном, Даннінг доповнює переваги власності й розміщення перевагами інтерналізації (I), які відображають здатність компаній створювати й використовувати свої ресурси в різних юрисдикціях. Їхній вибір між створенням дочірніх підприємств, поглинанням інших фірм чи придбанням прав на активи залежить від того, як вони реалізують свої специфічні переваги.

Переваги інтерналізації виникають унаслідок поєднання фірм-специфічних і країноспецифічних переваг та зумовлені недосконалістю ринків активів і прагненням зберігати контроль над ключовими ресурсами, зокрема технологіями. Вони визначають, у якій формі компанія здійснюватиме міжнародну діяльність – через дочірні структури, експортні підрозділи чи ліцензування, – що залежить від рівня транзакційних витрат, властивих обраному способу виходу на зовнішній ринок.

Еклектична парадигма міжнародного виробництва Дж. Даннінга розглядає прямі іноземні інвестиції як результат поєднання положень еклектичної та управлінської теорій, водночас виступаючи їхнім логічним розширенням. Даннінг підкреслює, що в управлінні міжнародними компаніями простежується тенденція до централізації функцій, пов’язаних із дослідженнями та розробками, а також бухгалтерськими процедурами, тоді як кадрові та документарні питання частіше децентралізуються. На його думку, такий розподіл має ситуаційний характер і залежить від особливостей галузі, країни та специфічних характеристик окремої фірми [12].

Близькою за логікою є теорія транзакційних витрат, яка вважає оптимальною ту модель виходу на зовнішні ринки, що забезпечує мінімізацію витрат на пошук інформації, укладання та контроль за виконанням контрактів. Високі транзакційні витрати спонукають фірму до внутрішнього контролю над

операціями через створення власних структур за кордоном, тоді як низькі – сприяють застосуванню менш капіталомістких форм, таких як експорт або ліцензування.

Її основоположником вважають Р. Коуза, а подальший розвиток теорії пов'язують із працями О. Вільямсона. Теорія виходить з того, що будь-яка економічна взаємодія супроводжується витратами на укладання та виконання угод – транзакційними витратами. До них відносять витрати на пошук інформації, переговори та укладання контрактів, контроль за виконанням домовленостей, а також управління ризиками, пов'язаними з опортуністичною поведінкою контрагентів. Підприємства прагнуть мінімізувати загальні витрати – як виробничі, так і транзакційні – обираючи такі форми організації діяльності, які забезпечують їх оптимальне поєднання.

Основними припущеннями теорії транзакційних витрат є обмежена раціональність учасників ринку, можливість опортуністичної поведінки та специфічність активів. Під обмеженою раціональністю розуміється неможливість передбачити всі можливі ситуації, що може впливати на повноту контрактів. Опортуністична поведінка передбачає, що контрагенти можуть діяти виключно у власних інтересах, навіть вводячи в оману партнерів. Специфічність активів означає, що певні ресурси прив'язані до конкретного використання і їх важко застосувати в інших умовах без втрат, що підвищує ризики і відповідні транзакційні витрати.

У контексті міжнародної діяльності теорія транзакційних витрат дозволяє пояснити, чому компанії обирають різні форми присутності на зарубіжних ринках. Зокрема, експорт є доцільним, якщо транзакційні витрати низькі і можна ефективно контролювати якість продукції та поставки. Ліцензування застосовується, коли передача технологій або знань не пов'язана з високим ризиком їх втрати. Прямі іноземні інвестиції, зокрема створення дочірніх

компаній, використовуються у випадках, коли транзакційні витрати на контроль, захист технологій або координацію операцій надто високі при ринковому обміні.

Теорія транзакційних витрат має тісний зв'язок із еклектичною парадигмою міжнародного виробництва Дж. Даннінга. Вона обґрунтовує компонент переваг інтерналізації (I) у моделі OLI, оскільки компанії приймають рішення про створення дочірніх підприємств за кордоном тоді, коли це дозволяє мінімізувати витрати на укладання та контроль контрактів. Таким чином, ступінь інтерналізації міжнародної діяльності визначається рівнем транзакційних витрат, що пов'язані з обраною формою виходу на зовнішній ринок [13].

Практичні приклади підтверджують ефективність цього підходу. Так, технологічні компанії, такі як Apple і Samsung, створюють власні виробничі та збірні підрозділи за кордоном для збереження контролю над критично важливими технологіями. Аналогічно, фармацевтичні компанії здійснюють інтерналізацію науково-дослідних і дослідно-конструкторських підрозділів через високий ризик втрати інтелектуальної власності при передачі знань третім сторонам.

Ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View) підкреслює, що саме наявність унікальних ресурсів і компетенцій визначає здатність підприємства до міжнародної експансії. Інтернаціоналізація в цьому разі є способом ефективного використання стратегічних активів, а вибір моделі залежить від того, наскільки вона дозволяє масштабувати або комерціалізувати такі ресурси. До цього підходу близький концепт міжнародної підприємливості, який акцентує увагу на ролі підприємницького бачення та інноваційності керівництва. У рамках цього підходу виділяють так звані «born-global» компанії, які виходять на кілька зарубіжних ринків уже на ранніх етапах розвитку, оскільки їхня конкурентоспроможність ґрунтується на інноваціях, гнучкості та високому рівні підприємницької активності.

Важливе місце посідає також інституційний підхід, що трактує інтернаціоналізацію як реакцію підприємства на умови інституційного середовища приймаючої країни. Підприємство обирає форму присутності, яка найкраще відповідає регуляторним вимогам, політичній стабільності, культурним нормам та бар'єрам входу. Підприємства часто адаптують свої моделі інтернаціоналізації відповідно до рівня державного регулювання, захисту інвестицій чи ризиків, пов'язаних з місцевими ринковими практиками.

Серед класичних концепцій варто згадати також теорію життєвого циклу продукту Р. Вернона, згідно з якою вибір моделі інтернаціоналізації залежить від стадії розвитку продукту. На ранніх етапах виробництво зосереджується на домашньому ринку, у фазі зрілості відбувається активний експорт, а на стадії стандартизації виробництво часто переміщується до країн з дешевшими ресурсами.

Таким чином, теоретичні підходи до вибору оптимальної моделі інтернаціоналізації пропонують різні ракурси аналізу цього процесу: від поведінкових і ресурсних аспектів до інституційних та стратегічних. Усі вони разом формують комплексне розуміння того, чому підприємства виходять на зовнішні ринки та які форми міжнародної діяльності обирають. Це дозволяє пояснити різноманітність моделей інтернаціоналізації та підкреслює, що оптимальний вибір залежить від специфічної комбінації внутрішніх можливостей компанії та зовнішніх умов її функціонування.

Висновки до розділу 1

Розділ 1 висвітлив теоретико-методологічні засади виходу підприємств на міжнародні ринки, розкрив сутність міжнародної економічної діяльності та основні підходи до її організації. Встановлено, що міжнародна економічна діяльність підприємств є ключовим інструментом інтеграції у світову економіку,

формування конкурентних переваг, диверсифікації ризиків та забезпечення сталого розвитку. Вона охоплює широкий спектр операцій – від зовнішньоекономічної діяльності та експорту товарів і послуг до прямих іноземних інвестицій, технологічного трансферу та міжнародного співробітництва.

Проаналізовані основні форми виходу на зовнішні ринки – експорт, спільна підприємницька діяльність та пряме іноземне інвестування – показали, що вибір конкретного стратегічного підходу залежить від поєднання фінансових ресурсів, рівня ризиків, специфіки продукції, інноваційного потенціалу та умов ринку. Кожна форма має свої переваги та недоліки: експорт дозволяє мінімізувати ризики й швидко освоїти ринки, спільне підприємництво забезпечує синергетичний ефект та доступ до локальних ресурсів, а прямі іноземні інвестиції відкривають повний контроль над бізнесом і максимізацію прибутку.

Теоретичні підходи до інтернаціоналізації – поведінковий (Уппсальська модель), мережевий, ресурсно-орієнтований, інституційний, еклектична парадигма (OLI-модель) та теорія транзакційних витрат – дають комплексне розуміння механізмів виходу підприємств на міжнародні ринки. Вони підкреслюють, що ефективна інтернаціоналізація залежить від накопичення знань про ринок, оптимального використання ресурсів, мінімізації транзакційних витрат, врахування інституційних та культурних факторів, а також адаптації до життєвого циклу продукту.

Отже, міжнародна економічна діяльність підприємств є багаторівневим і стратегічно важливим процесом, який поєднує внутрішні можливості компанії та зовнішні умови глобального ринку. Вона дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до глобалізаційних процесів, а й активно використовувати міжнародні можливості для зміцнення своєї конкурентоспроможності та створює основу для сталого розвитку.

2 АНАЛІЗ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

2.1 Сучасний стан і тенденції розвитку міжнародної торгівлі України

Економіка України останні роки сильно потерпає від впливу зовнішніх факторів – спочатку криза, спричинена COVID-19, а після повномасштабне вторгнення. Наразі зовнішньоекономічна діяльність України відбувається в умовах сильної невизначеності та постійно піддається ризикам.

Станом на середину 2020-х років міжнародна торгівля України характеризується одночасно ознаками відновлення після різкого воєнного шоку та структурними змінами, котрі визначають новий вектор інтеграції в європейські і глобальні ланцюги вартості. Після найгострішої фази економічного падіння 2022 року обсяги зовнішньоторговельного обороту демонстрували ознаки відновлення: експорт товарів у 2024 році зріс приблизно до рівня близько 41 млрд USD, що відображає як збільшення відвантажень сільськогосподарської продукції, так і певну стабілізацію металургійного експорту в умовах поступового відновлення логістики. Ці зміни супроводжуються помітним зростанням експортних обсягів у натуральному вираженні (тоннах), що зумовлено експортом зернових і олійних культур [14].

На рис.2.1 відображається динаміка зміни обсягів ВВП України в 2022-2025 роках за кварталами у трлн грн. Попри критичний вплив повномасштабного вторгнення, економіка країни намагається адаптуватись до змін: зафіксовано зростання ВВП з 2023 року, збільшуються міжнародні резерви, а бізнес та споживачі пристосовуються до роботи в умовах війни.

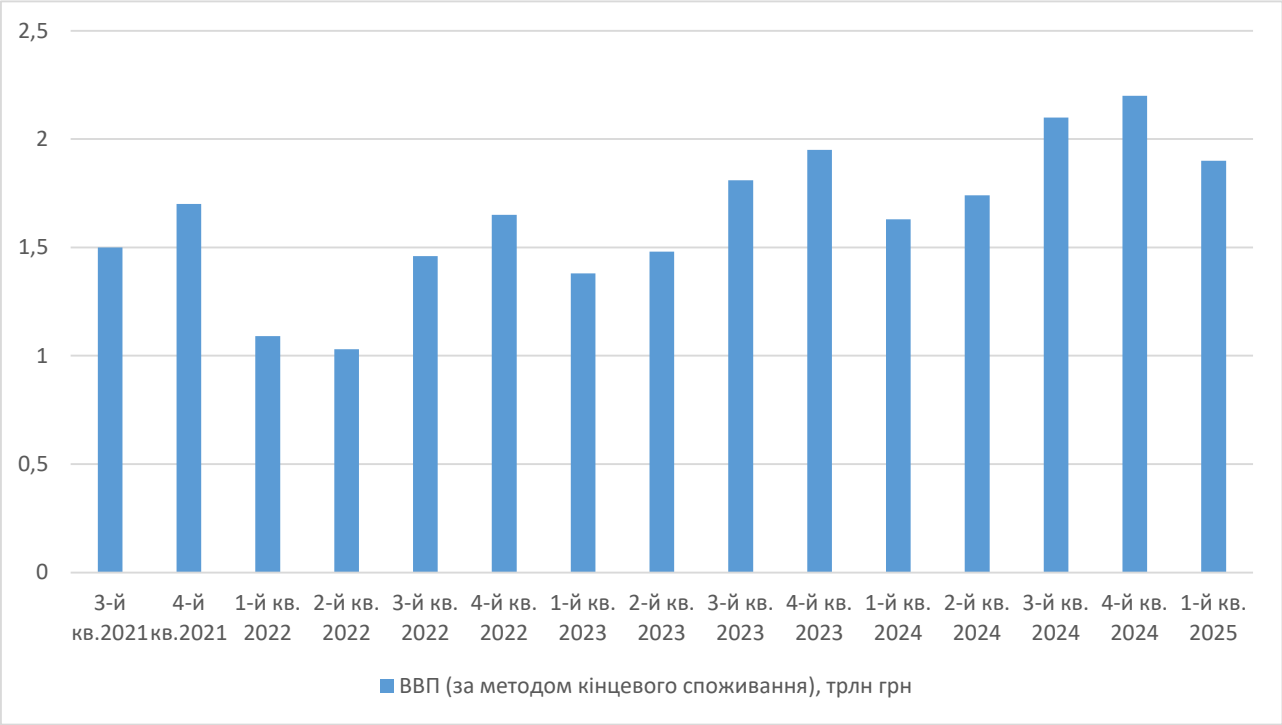


Рисунок 2.1 – Обсяги ВВП України у 2022-2025 роках

Джерело: побудовано автором на основі [15].

Після падіння ВВП на 28,8% у 2022 році економіка продемонструвала відновлення, зрісши на 5,5% у 2023-му (за уточненими оцінками). Водночас у 2024 році темпи зростання помітно сповільнилися: за підсумками року ВВП збільшився лише на 2,9% рік до року, що виявилося нижчим за попередні прогнози. Загальна динаміка свідчить про поступове уповільнення відновлювальних процесів. Протягом усіх кварталів 2024 року приріст відносно 2021 року був нижчим, ніж у 2023-му, а в четвертому кварталі зафіксовано навіть незначне скорочення економічної активності – мінус 0,1% порівняно з аналогічним періодом попереднього року.

За перше півріччя реальний ВВП зріс лише на 0,8%, причому у другому кварталі річне зростання становило 0,7%.

Номінальний ВВП на одну особу в Україні підвищився з 4,69 тис. доларів у 2022 році до 5,33 тис. доларів у 2023-му, а в 2024 році сягнув 5,72 тис. доларів.

Аналіз ВВП за категоріями кінцевого використання показує, що в другому кварталі 2024 року ключовим фактором підтримки економічної динаміки був стабільний споживчий попит, підсилений підвищенням заробітних плат. Водночас внесок державного сектору скоротився через зменшення як споживчих, так і інвестиційних витрат бюджету. Негативний вплив чистого експорту на зростання економіки зменшився – цьому сприяло збільшення обсягів поставок до ЄС напередодні повторного запровадження торговельних обмежень [16].

На рисунку 2.2 зображено динаміку частки окремих галузей ВВП України за виробничим методом розрахунку у 2021-2025 роках.

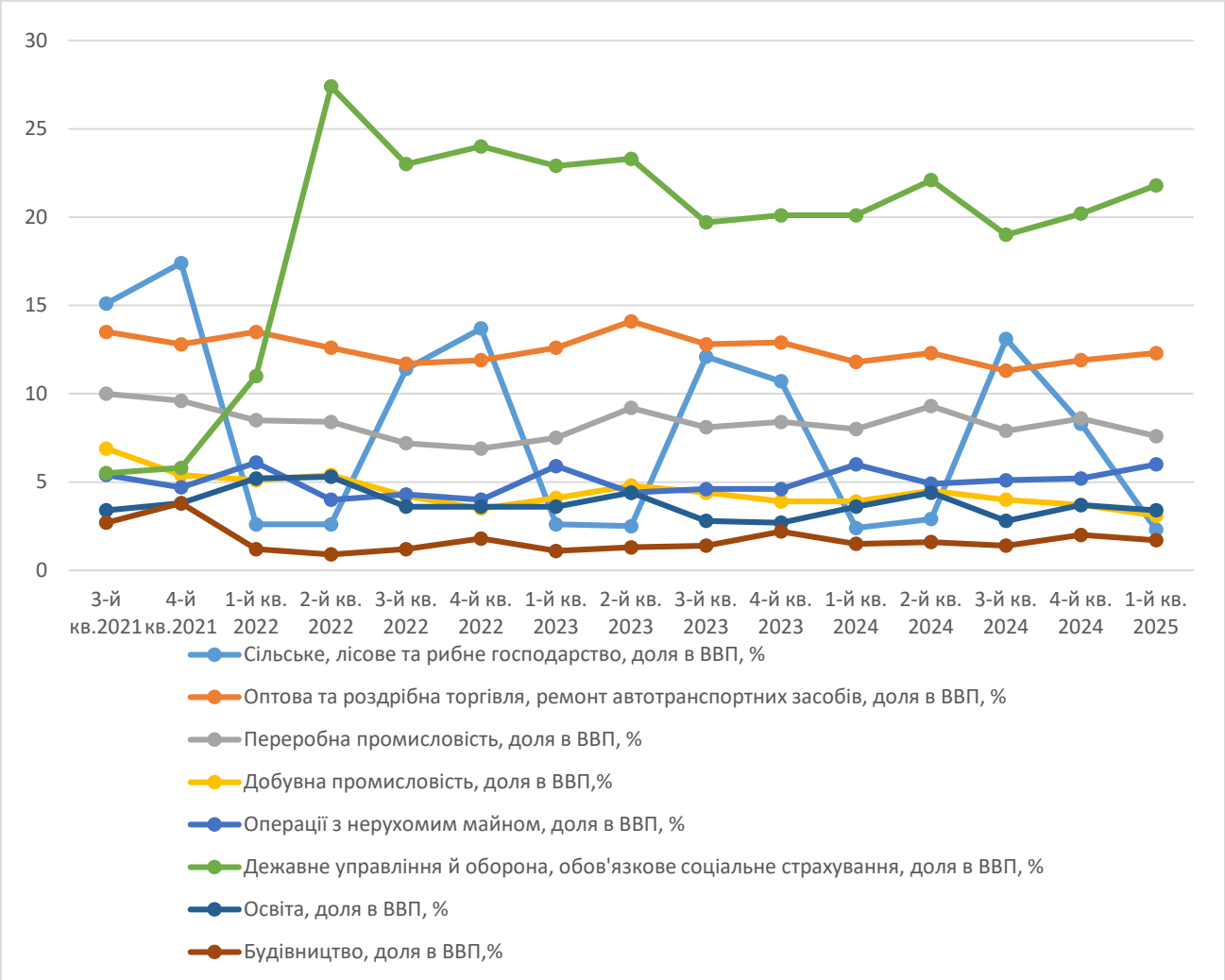


Рисунок 2.2 – Динаміка частки окремих галузей ВВП України

Джерело: побудовано автором на основі [17].

За попередніми даними НБУ, у вересні 2025 року баланс товарів та послуг був негативним: $-5,6 млрд. Торговельний баланс продовжує бити історично низькі рекорди. Імпорт товарів у вересні ($8 млрд) майже втричі перевищував експорт товарів ($3 млрд), а імпорт послуг ($1,9 млрд) перевищував експорт послуг ($1,3 млрд). На рисунку 2.3 продемонстровано динаміку зміни обсягів експорту та імпорту України з 4-го кварталу 2021 року по 3-й квартал 2025 року.

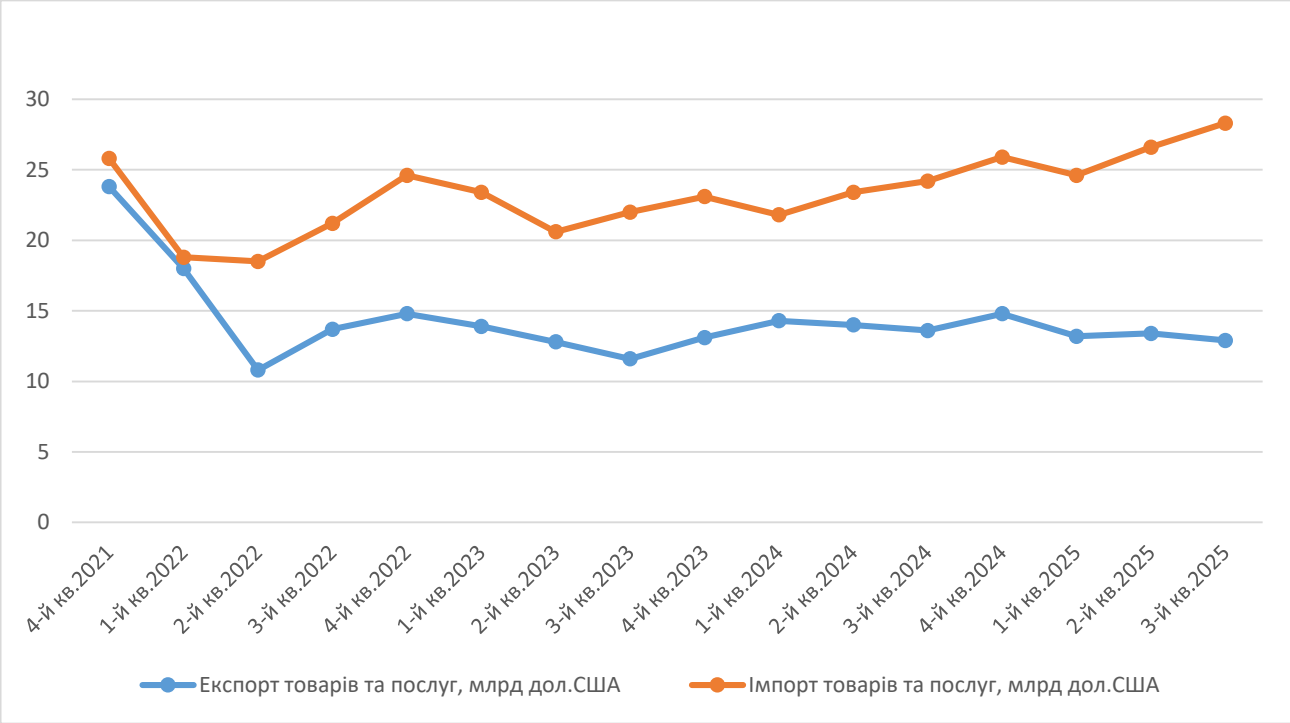


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів експорту та імпорту України в 2021-2025 роках

Джерело: побудовано автором на основі [16].

Як бачимо, після початку повномасштабного вторгнення росії суттєво скоротились обсяги експорту та імпорту, але вже у 4-ому кварталі 2022 року обсяги імпорту наблизились до довоєнних, а у 3-ому кварталі 2025 року перевищили ці показники. Але обсяги експорту досі не відновились і лишаються в два рази нижчими за показники 2021 року.

На основі рисунку 2.3 можемо проаналізувати торговельний баланс України у 2021-2025 роках. На рисунку 2.4 бачимо негативне сальдо за рахунок

значної переваги імпорту над експортом. Стійкий спад відслідковується протягом усіх років, і хоча подеколи показники покращувались у 2023 та 2024 роках, торговельний баланс не наблизився до довоєнного, а у 2025 демонструє тенденцію до стрімкого спадання.

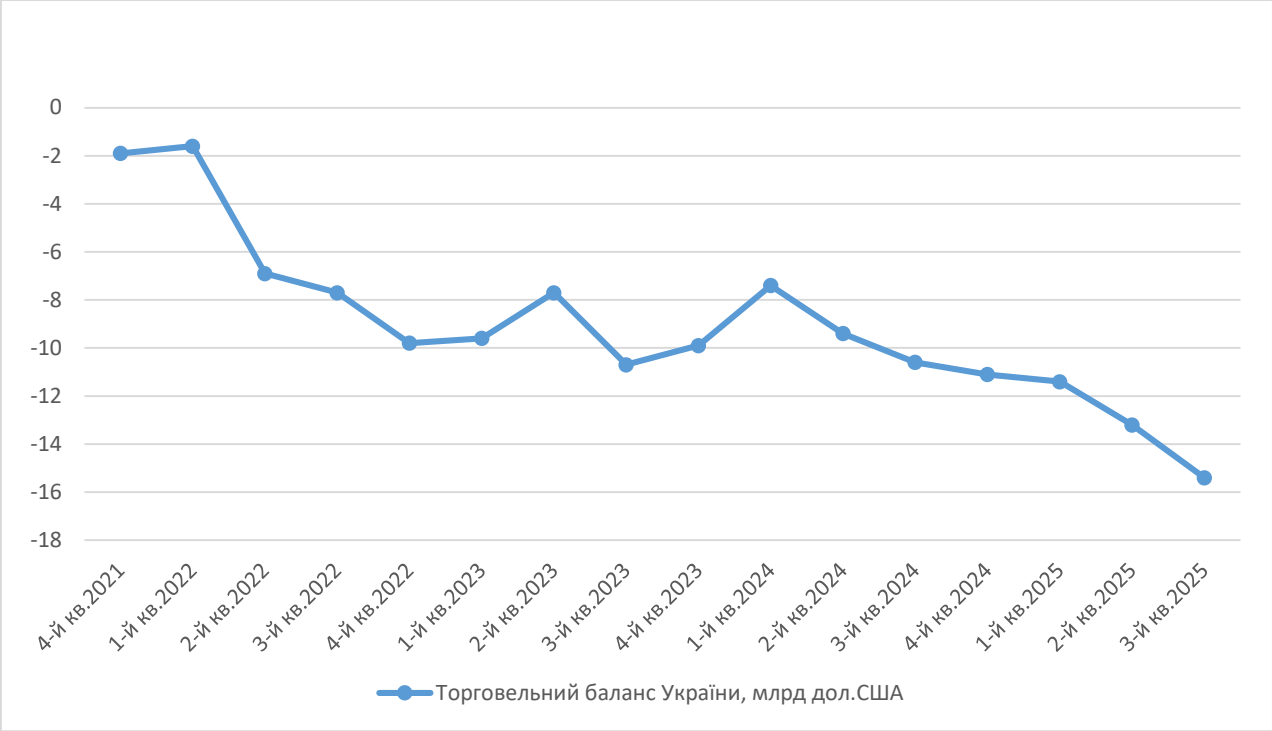


Рисунок 2.4 – Динаміка торговельного балансу України у 2021-2025 роках

Джерело: побудовано автором на основі рис.2.3

Така ситуація пов’язана, в першу чергу, з повномасштабною війною:

а) зменшення обсягів виробництва;

б) руйнування виробничих потужностей, з якими зіштовхуються як малі, так і великі підприємства;

в) значні логістичні проблеми, блокування портів, необхідність пошуків альтернативних шляхів доставки, що тягне за собою збільшення витрат на логістику;

г) значний рівень інфляції;

д) сильна залежність від імпорту, особливо енергоресурсів, техніки, гуманітарних та військових вантажів;

е) великі втрати в агросекторі, який складав значну частину експорту;

ж) великий рівень вимушеної міграції громадян України за кордон, що впливає як на споживчий, так і на виробничий сектор.

В структурі економіки України вагома роль відведена торгівлі. У Додатку 1 наведено товарну структуру зовнішньої торгівлі України у 2021-2025 роках. З нього видно, що у багатьох галузях імпорт суттєво переважає над експортом. Стабільне позитивне сальдо, навіть у воєнні роки, зберігають наступні галузі:

а) Живі тварини, продукти тваринного походження;

б) Продукти рослинного походження;

в) Жири та олії тваринного або рослинного походження;

г) Готові харчові продукти;

д) Деревина та вироби з деревини;

е) Недорогоцінні метали та вироби з них;

ж) Різні промислові товари.

Негативний тренд українського товарного експорту порівняно з 2021 роком (-44 %) подолати не вдалося. Водночас фізичні обсяги експорту не знизилися відносно 2022 року, здебільшого завдяки роботі «зернового коридору» та покращенню логістичної взаємодії з країнами-партнерами.

На відміну від експорту, вартісний обсяг імпорту товарів зріс на 7 % і досяг 63,45 млрд дол. США, проте його фізичні обсяги скоротилися, що зумовлено підвищенням світових цін на ключові імпортні товарні позиції України.

У 2022–2023 рр. негативне сальдо торговельного балансу зросло майже до 27,5 млрд дол. США. Це було зумовлено збільшенням імпорту машин, устаткування і транспорту, паливно-енергетичних ресурсів, продукції хімічної промисловості, текстильних виробів, взуття та інших товарних груп. Відповідно до даних таблиці, у 2023 р. структура товарного експорту та імпорту помітно

трансформувалася порівняно з 2021–2022 рр. У складі експорту й далі переважають продовольчі товари та продукція аграрного походження, проте вартісний обсяг цієї групи скоротився на 1,56 млрд дол. США. Попри це, протягом останніх двох років частка продовольства й агросировини стабільно перевищує 60 % загального експорту, тоді як у 2021 р. вона становила лише близько 40 %. Подібні зміни, з одного боку, сигналізують про подальше послаблення промислового сектору та процеси деіндустріалізації, але з іншого – засвідчують посилення галузевої спеціалізації України. У воєнних умовах така концентрація виробництва та експорту частково сприяє зміцненню макроекономічної безпеки держави.

Обсяги експорту несільськогосподарської продукції у 2023 р. істотно скоротилися: на 26 млрд дол. США порівняно з 2021 р. та на 6,6 млрд дол. США відносно 2022 р. Найбільший спад спостерігався у таких групах товарів: метал та металовироби – -12 млрд дол. США; мінеральні продукти – -5,67 млрд дол. США, що переважно пов’язано з труднощами у вивезенні залізної й титанової руди; машини, устаткування і транспортні засоби – -3,26 млрд дол. США; продукція хімічної промисловості – -2,77 млрд дол. США; деревина та целюлозно-паперова продукція – -0,83 млрд дол. США через різке скорочення виробництва та логістичні обмеження. Таким чином, наведені показники наочно демонструють потужний негативний вплив війни на промисловий сектор України.

На відміну від експорту, імпорт у вартісному вимірі у 2023 році зріс і досяг 63,5 млрд дол. США. У структурі загального імпорту до України провідні позиції (65 %) зайняли такі групи товарів: машини, устаткування та транспортні засоби – 19,8 млрд дол. США; продукція хімічної промисловості – 11 млрд дол. США; паливно-енергетичні ресурси – 10,3 млрд дол. США; а також категорія «інші товари» – 6,8 млрд дол. США, до якої, зокрема, входять лікарські засоби (1,7 млрд дол. США) та безпілотні літальні апарати (0,681 млрд дол. США).

Отже, можна стверджувати, що саме ці товарні групи є найбільш затребуваними для функціонування української економіки та задоволення нагальних потреб суспільства у нинішніх умовах.

Багато українських підприємців не змогли впоратися з викликами війни. На рисунку 2.5 зображено динаміку зміни кількості українських підприємств за розмірами у 2018-2024 роках.

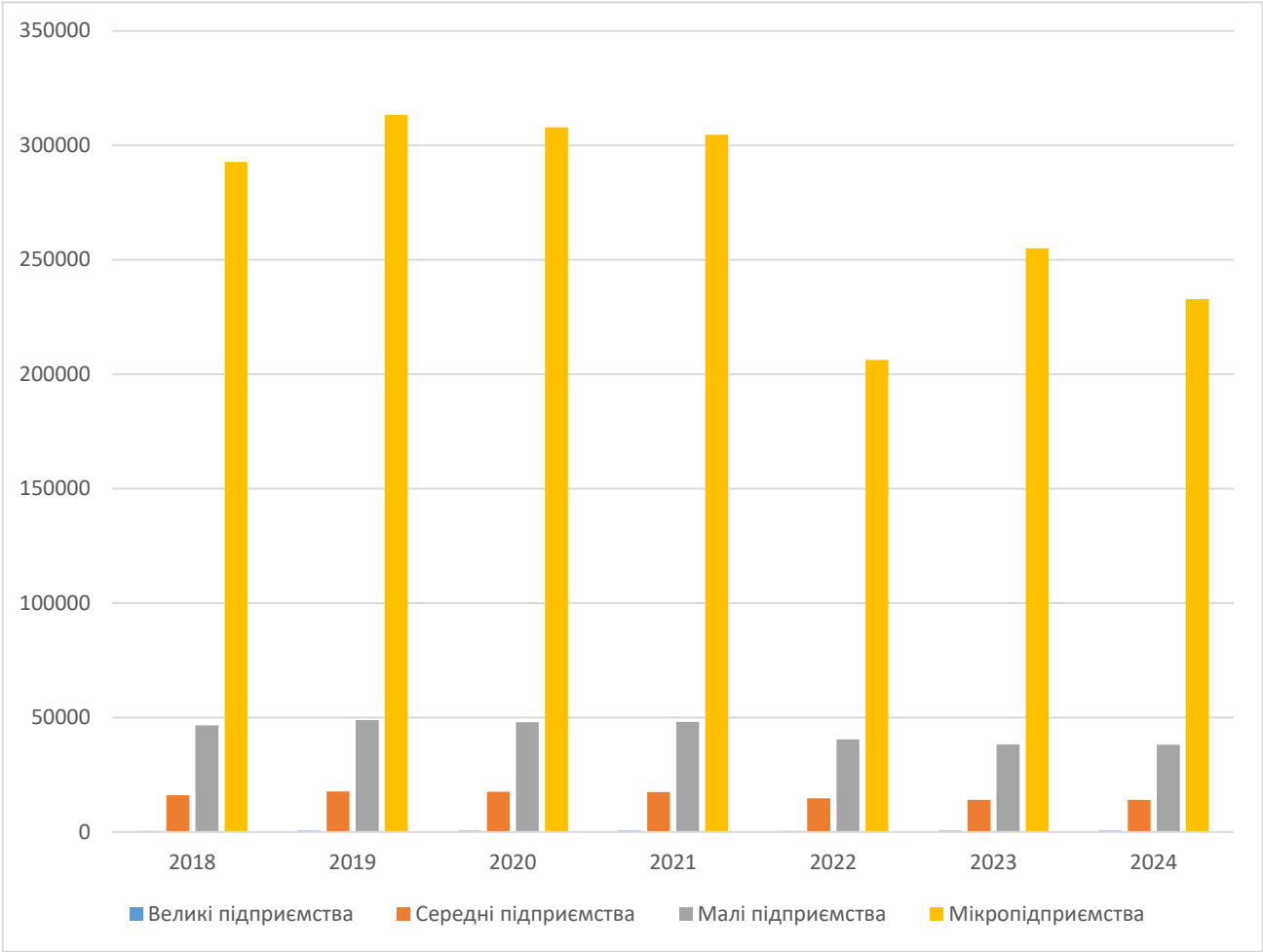


Рисунок 2.5 – Кількість українських підприємств за розмірами у 2018-2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [18].

Як бачимо, хоча підприємництво в Україні і постраждало під час кризи спричиненої пандемією, проте швидко адаптувалось до змін. Проте початок

повномасштабного вторгнення критично вплинув на кількість українських підприємств усіх розмірів. У 2022 році кількість усіх підприємств з 370834 одиниць до 261924 одиниць. Найбільше постраждали мікропідприємства, їх кількість зменшилась майже на 33%. За перше півріччя 2024 року в Україні припинили діяльність майже 92 тисячі ФОПів, що на 54 % більше, ніж за той самий період 2023 року. Найбільше закриттів відбулося у сферах роздрібної торгівлі – понад 29 тис. (зростання на 44,8 %), інформаційних технологій – майже 16 тис. (приріст 65,9 %) та інших послуг – 9,7 тис. (приріст 60,8 %).

Кількість припинених юросіб також зросла на 15 %: у першій половині 2024 року закрилося більше ніж 1,5 тис. підприємств. Лідерами за кількістю ліквідованих компаній стали оптова торгівля (194 підприємства), операції з нерухомістю (148) та будівництво (95).

Водночас для значної частини українського бізнесу з різних галузей відповіддю на воєнні виклики став вихід на зовнішні ринки. Деякі підприємці розглядали можливість масштабування в Європі ще до війни, однак саме повномасштабне вторгнення та вимушена міграція українців суттєво пришвидшили цей процес.

Те, що вихід на міжнародні ринки став одним із ключових стратегічних напрямів розвитку українського бізнесу, підтверджують результати численних опитувань, проведених як вітчизняними, так і міжнародними інституціями. Зокрема, за даними онлайн-анкетування, організованого «Київстар Бізнес» (проводилося з 1 до 30 листопада 2023 року за участі 750 респондентів), упродовж 2023 року частка компаній, які вийшли на закордонні ринки, зросла з 4 % до 17 %. Найактивнішими у цьому напрямі були підприємства IT-сфери та виробничого сектору [19].

2.2 Досвід українських та іноземних підприємств у виході на ринки ЄС, Азії та інших регіонів

Аналіз досвіду конкурентів у виборі стратегії інтернаціоналізації є чудовим інструментом в процесі формування власної стратегії. Розглянемо приклади застосування різноманітних стратегій інтернаціоналізації вітчизняними та іноземними підприємствами.

Apple, Tesla, Amazon та Samsung віддають перевагу прямим іноземним інвестиціям та створенню власних структур за кордоном. Ці компанії Активно застосовують стратегію інтерналізації критичних технологій, розміщуючи науково-дослідні центри та виробничі підрозділи в США, Південній Кореї, Китаї, В'єтнамі, Індії та країнах ЄС. Така диверсифікація знижує виробничі ризики та захищає інтелектуальну власність. Tesla у 2019 р. відкрила Gigafactory у Шанхаї – один із найбільших заводів повного циклу за межами США. Це дозволило компанії скоротити логістичні витрати, отримати доступ до локальних ланцюгів виробництва та краще конкурувати на ринку Китаю [20]. Amazon створює локальні логістичні мережі, дата-центри та сервісні центри у Європі, Азії та Латинській Америці, що забезпечує швидку доставку та локалізацію сервісів під потреби різних ринків [21].

Такі ТНК, як Sony та Starbucks вдаються до відкриття спільних підприємств. Створене у 2001 р. СП Sony–Ericsson дозволило об’єднати технології Sony (Японія) у сфері мультимедіа і досвід Ericsson (Швеція) у телекомунікаціях. Це допомогло компаніям посилити позиції на ринку мобільних телефонів [22]. Starbucks заснував спільне підприємство з Tata Group, що забезпечило надійний доступ до локальних ресурсів, підтримку держави та ефективну адаптацію асортименту до індійського ринку [23].

McDonald’s, Disney, Microsoft та Oracle здійснюють міжнародну експансію переважно шляхом ліцензування та франчайзингу. У понад 90% країн McDonald’s працює через локальних франчайзи, що прискорює міжнародне розширення при низьких інвестиційних витратах головного офісу [24]. Disney передає свої бренди й персонажів іноземним компаніям за ліцензіями: виробництво іграшок, одягу, аксесуарів. Це дозволяє отримувати глобальні прибутки без створення власного виробництва. Microsoft та Oracle у багатьох країнах розповсюджують програмне забезпечення через ліцензування локальним партнерам, адаптуючи продукти під регіональні стандарти та потреби бізнесу [25, 26].

Автомобільні виробники, такі як BMW та Mercedes-Benz спочатку розширювали присутність на ринках США та Китаю через експорт, після чого створювали локальні виробництва для зниження витрат та імпортних мит [27, 28]. Компанія Ferrero вийшла на більшість ринків Азії та Латинської Америки через експорт солодощів до створення локальних виробничих потужностей [29].

Airbus є прикладом міжнародної мережевої кооперації: виробництво компонентів розподілене між Францією, Німеччиною, Іспанією та Великою Британією. Це модель транснаціонального розподілу виробництва, де кожна країна відповідає за частину ланцюга доданої вартості [30]. Intel укладає стратегічні альянси з університетами, науковими інститутами та виробниками електроніки в Європі та Азії для розвитку інновацій та тестування нових технологій [31].

Компанії Spotify, Revolut та Dyson застосовують ресурсно-орієнтований підхід. Spotify від початку орієнтував бізнес-модель на глобальний ринок, виходячи у десятки країн у перші роки роботи. Його конкурентна перевага – цифрова платформа, яка легко масштабується [32]. Revolut майже з моменту заснування орієнтувалася на міжнародних користувачів, пропонуючи фінтех-рішення у більш ніж 30 країнах [33]. Dyson швидко масштабував продажі в Азії

та Північній Америці, використовуючи глобальні канали збуту та інноваційний продукт.

Деякі компанії використовують аутсорсинг і офшоринг як стратегію інтернаціоналізації. IBM та Accenture перенесли значну частину IT-послуг у країни з нижчими витратами, такі як Індія, Філіппіни та Польща, створивши мережу глобальних сервісних центрів [34]. Nike будує виробництво переважно через офшоринг у В'єтнамі, Індонезії та Китаї, концентруючись на дизайні, маркетингу та управлінні брендом [35].

Українські компанії також застосовують різні стратегії інтернаціоналізації.

Експорт є, певно, найпоширенішою формою виходу на міжнародні ринки. Roshen експортує продукцію у понад 30 країн світу – від ЄС та Близького Сходу до Південної Америки. Експорт розпочався ще у 2000-х роках і щороку розширюється. Roshen також адаптує рецептури під локальні ринки. Миронівський хлібопродукт (МХП) є одним із найбільших експортерів курятини в Європі та на Близькому Сході. Продукцію компанії реалізують у 80+ країнах, а експорт формує понад половину доходу групи. Металургійна компанія Interpipe постачає продукцію у 60+ країн світу, зокрема на ринки США, ЄС, Казахстану, ОАЕ та Саудівської Аравії. Використовує стратегію прямого експорту високотехнологічних товарів.

МХП інвестує у створення виробничих підприємств і логістичних центрів у Європі, зокрема у Словаччині та Нідерландах для скорочення транспортних витрат та підвищення конкурентоспроможності. AgroGeneration та UkrLandFarming активно інвестують у міжнародні агропроєкти, особливо у країнах ЄС, використовуючи горизонтальну інтеграцію й розширюючи виробничу базу. SoftServe має понад 50 офісів у 14 країнах. Інтернаціоналізація здійснюється через створення локальних центрів розробки та прямих інвестицій у міжнародні підрозділи.

Kachorovska Store експортує моделі взуття та ліцензує окремі лінійки для продажу в країнах ЄС через локальних партнерів. «Нова Пошта» у 2022–2024 рр. відкрила відділення у Польщі, Литві, Молдові, Чехії та Німеччині. Модель інтернаціоналізації базується на франчайзингових угодах та створенні дочірніх підприємств. Watsons Україна після входження до складу A.S. Watson Group працює у міжнародній франчайзинговій моделі та поширює стандарти мережі у межах Східної Європи.

Ajax Systems – український виробник систем безпеки експортує продукцію у понад 120 країн. Компанія інтегрована в глобальні мережі сертифікованих партнерів, співпрацює зі світовими дистриб'юторами та мережами безпеки. EPAM, хоча і має іноземне походження, український кластер діє у моделі глобальної мережевої взаємодії, надаючи послуги клієнтам у США, ЄС та Азії.м FAVBET оперує у декількох країнах ЄС та на Балканах через партнерські структури та ліцензійні угоди з місцевими регуляторами.

Reface (AI/ML технології) із перших років роботи став глобальним завдяки цифровій природі бізнесу, охопивши аудиторію у понад 100 країнах. Grammarly одразу орієнтувалася на глобальний ринок і швидко масштабувалася завдяки цифровій платформі. Petcube – український стартап, що виробляє гаджети для домашніх тварин, продається у 15+ країнах та працює в міжнародних онлайн-мережах (Amazon, BestBuy).

Luxoft, SoftServe, N-iX, GlobalLogic, Sigma Software – українські IT-компанії, що працюють у моделях глобального аутсорсингу, виконуючи проєкти для клієнтів зі США, Німеччини, Ізраїлю, Канади та Японії. Genesis – український технологічний холдинг, який розробляє продукти, що орієнтовані на глобальні ринки, при цьому частину функцій передає на аутсорсинг у різні країни.

Інжинірингова компанія Інфоком ЛТД також працює за аутсорсингом, реалізуючи проєкти для різних країн світу – Франція, Німеччина, Китай, Нідерланди, Польща тощо. Також компанія є партнером Siemense та

дистриб'ютором низки компаній, таких як Shnaider Electric, Phoenix Contact, Lapp Group, Festo, WeidMuller та ін.

У таблиці 2.1 представлені приклади інтернаціоналізації окремих великих українських компаній та їх географія.

Таблиця 2.1 – Географія інтернаціоналізації великих українських компаній

Компанія	Географія інтернаціоналізації
Roshen	У 2025 році відкрила магазин у Румунії. Частка експорту в збуті становить 55%, топ-5 країн за обсягами експорту: Польща, Румунія, Казахстан, Азейбарджан, країни Близького Сходу.
Ajax Systems	У жовтні 2022 року компанія відкрила новий завод у Туреччині площею 8300 кв. м, на якому виготовляється повна лінійка пристроїв Ajax, фактично дублюючи виробництво, що діє в Україні. Потужність цього підприємства сягає 3,2 млн пристроїв на рік. Окрім цього, компанія створила власний логістичний хаб у Польщі та активно формує локальні команди на ключових зарубіжних ринках – у Іспанії, Італії, Великобританії, Німеччині, Франції, ОАЕ, ПАР та низці інших країн.
Lviv Croissants	У 2022 році мережа Lviv Croissants вийшла на міжнародний ринок, відкривши чотири пекарні в Польщі, а у 2024 році – перші заклади у Словаччині та США. Станом на 2024 рік компанія має понад 178 працюючих пекарень в Україні, 11 – у Польщі, а також по одному закладу у Словаччині та Сполучених Штатах.
Farmak	Наприкінці вересня 2024 року компанія «Farmak» здійснила придбання британської групи «A&S Group». Це вже п'ята її інвестиція за кордон, зроблена в період повномасштабної війни. Раніше, у 2023 році, компанія придбала бізнеси в Польщі, Чехії та Словаччині, а також розпочала будівництво власного заводу в Іспанії (Барселона)
Dnipro-M	Навесні 2023 року компанія «Dnipro-M» здійснила повноцінний вихід на європейський ринок. Перші магазини було відкрито у Вроцлаві, а згодом – у Варшаві. Сьогодні в Польщі працюють три салони майстерності у Вроцлаві, три – у Варшаві та один – у Намислуві. У грудні 2023 року компанія відкрила свій перший магазин і в Братиславі (Словаччина). Крім того, для забезпечення роботи мережі в Європі «Dnipro-M» запустила власний логістичний центр у Польщі.

Компанія	Географія інтернаціоналізації
Join Up	У квітні 2022 року компанія відкрила офіси в Естонії, Литві та Латвії. Уже в травні того ж року повноцінно запрацював бізнес-юніт у Казахстані, у січні 2023 року – в Румунії, а у лютому 2023-го – у Польщі. Протягом поточного року компанія також планує запустити офіси в Чехії та Словаччині.
П’яна вишня	Винні бари «П’яна вишня» представлені у низці європейських країн – Великій Британії, Польщі, Румунії, Словаччині, Угорщині, Литві, Латвії, Естонії та Молдові. Загалом за межами України вже працюють 24 заклади мережі.
Компанія	Географія інтернаціоналізації
Інфоком ЛТД	Інжинірингова компанія успішно реалізує проєкти у понад 40 країнах світу та відкрила офіси у Словаччині та Польщі.

Джерело: побудовано автором на основі [36-43].

Звісно кожен ринок має свої особливості залежно від регіону, соціальних та культурних особливостей, законодавства. Менталітет, наприклад, європейців або американців є більш зрозумілим та близьким для українців, ніж східний або латиноамериканський. Відповідно, і адаптувати продукт простіше до європейського ринку, а також під час проведення переговорів виникає менше ризиків культурного непорозуміння.

Європейський Союз і надалі залишається ключовим торговельним партнером України, що підтверджують офіційні дані Держстату: у 2024 році саме на ринок ЄС припадало 59 % усього українського експорту. Водночас темпи його зростання дещо уповільнилися порівняно з 2022 роком, коли через воєнні події та логістичні труднощі ЄС фактично став єдиним доступним напрямом для українських компаній. Зниження динаміки експорту до ЄС пов’язане з частковим відновленням морської логістики, що дало змогу частині бізнесу повернутися до альтернативних маршрутів постачання продукції.

2.3 Порівняльний аналіз можливостей та загроз просування української продукції на міжнародні ринки під впливом торговельних бар'єрів

Для виходу на міжнародні ринки існує багато загроз, зокрема торговельні бар'єри. У таблиці 2.2. представлено порівняльний аналіз можливостей та загроз для просування української продукції на світових ринках під впливом торговельниї бар'єрів. Порівняльний аналіз здійснено з огляду на сучасні тенеденції в світовій торгівлі та участі в ній України. Проте варто враховувати значний фактор невизначеності, пов'язаний з війною.

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз можливостей та загроз просування української продукції на міжнародних ринках під впливом торговельних бар'єрів

Можливості	Загрози
1. Диверсифікація ринків збуту: а) Зменшення залежності від окремих ринків (наприклад, ЄС або Азії); б) Відкриття нових напрямів: Африка, Близький Схід, Латинська Америка	1. Високі тарифні бар'єри та мита: а) Підвищення мит для українських товарів через політичні чи економічні причини, особливо для аграрної продукції, сталі, продуктів харчової промисловості.
2. Поглиблення інтеграції з ЄС: а) Використання умов поглибленої та всеохоплюючої ЗВТ (ПВЗВТ). б) Отримання технічної допомоги для адаптації до європейських стандартів. в) Можливість використання правила "відкритого неба", спрощеної логістики, цифрових митних процедур.	2. Нетарифні бар'єри: а) Технічні та санітарні стандарти (TBT, SPS) – одні з найбільших викликів. б) Сертифікація, додаткові лабораторні дослідження, вимоги щодо упаковки та маркування. в) Бар'єри щодо безпеки харчових продуктів.
3. Розвиток продуктів з високою доданою вартістю: а) Переорієнтація від сировинного експорту до переробки (агропереробка, харчові продукти, хімія, IT-рішення для агро та промисловості). б) Зниження залежності від мит на сировину (високотехнологічні продукти мають нижчі тарифні ставки у багатьох країнах).	3. Протекціонізм на ключових ринках: а) ЄС та США активно підтримують своїх виробників (субсидії, квоти). б) Азійські ринки висувають жорсткі вимоги до агропродукції.

Можливості	Загрози
4. Можливість використання угод про вільну торгівлю незалежно від ЄС: а) Угоди з Канадою, Великою Британією, країнами EFTA. б) Потенційні нові угоди з Туреччиною, країнами АТР	4. Логістичні ризики через війну: а) Обмеженість маршрутів, підвищена вартість доставки. б) Ризик затримок та зупинки поставок через блокування кордонів чи портів.
5. Зростання попиту на екологічну та енергетично стійку продукцію: а) «Зелена» продукція отримує пільги або преференційні умови. б) Українські компанії можуть адаптувати виробництво під вимоги ESG та отримати конкурентну перевагу.	5. Репутаційні та політичні ризики: а) Деякі компанії перестраховуються, уникаючи тривалих контрактів через воєнні ризики. б) Можливі тимчасові заборони імпорту (як було з українським зерном у деяких країнах ЄС).
6. Цифровізація дозволів, сертифікації та логістики: а) Експорт через електронні платформи, маркетплейси. б) Значне зниження впливу нетарифних бар'єрів (зменшення часу перевірок, електронні сертифікати).	6. Нестабільність валютних курсів: а) Коливання гривні та світових валют спричинює непередбачуваність контрактів. б) Ускладнює довгострокове ціноутворення.
7. Можливість отримання міжнародних грантів і фінансування: а) ЄБРР, Світовий банк, USAID підтримують українських експортерів. б) Фінансування допомагає відповідати вимогам стандартів міжнародних ринків.	7. Дефіцит ресурсів для відповідності міжнародним стандартам. Малий та середній бізнес не завжди може інвестувати: а) у модернізацію обладнання, б) в отримання сертифікатів ISO/HACCP/GlobalG.A.P., в) в екологічні стандарти.
	8. Посилення конкуренції з боку дешевших виробників: а) Китай, Туреччина, Індія та В'єтнам пропонують дешевшу продукцію. б) Українським товарам важко конкурувати без зниження собівартості.

Наведені можливості та загрози для просування української продукції на міжнародних ринках під впливом торговельних бар'єрів є переважно реалістичними та підтвердженими сучасними тенденціями світової торгівлі, що робить їх надзвичайно важливими для стратегічного планування українських підприємств. Торговельні бар'єри, як тарифні, так і нетарифні, дійсно створюють значні ризики для експортерів, особливо в умовах воєнного стану, нестабільної

логістики та посилення протекціонізму у багатьох країнах. Найсерйознішою та найбільш відчутною загрозою є саме нетарифні бар'єри – технічні, санітарні та фітосанітарні вимоги, які стають дедалі жорсткішими. Вони потребують від українських виробників значних інвестицій у модернізацію обладнання, сертифікацію, контроль якості та внутрішні системи безпечності. Порушення цих вимог призводить до відмови у ввезенні товарів, затримок і навіть заборони на ринках ЄС, США чи азійських країн, що робить цю загрозу однією з найбільш реальних.

Не менш вагомими є ризики, пов'язані з логістичними обмеженнями, які виникли через воєнну агресію Росії. Закриття морських шляхів, нестабільність роботи портів, залежність від альтернативних маршрутів через ЄС – усе це формує загрозу затримок постачання та значного подорожчання транспортування. Такі фактори безпосередньо впливають на конкурентоспроможність української продукції та можуть робити її менш привабливою для іноземних імпортерів. Протекціоністська політика інших держав також є реалістичною загрозою, що підтверджується періодичним запровадженням обмежень на імпорт української аграрної продукції з боку окремих країн ЄС. Це демонструє, що навіть у рамках угод про вільну торгівлю політичні мотиви можуть домінувати над економічними, що посилює роль ризиків для експортерів.

Українським підприємствам необхідно активно адаптуватися до цих викликів. Найважливішим напрямом подолання загроз є впровадження міжнародних систем управління якістю та безпечністю продукції (ISO, HACCP, GlobalG.A.P.), що дозволить відповідати вимогам переважної більшості світових ринків. Підприємства мають інвестувати у модернізацію технічного оснащення, автоматизацію виробництва та вдосконалення систем контролю. Не менш важливою є диверсифікація логістичних маршрутів та співпраця з надійними транспортними операторами, що дозволить знизити ризики перебоїв у

постачанні. Крім того, українським компаніям необхідно розширювати свою присутність на міжнародних маркетплейсах, брати участь у виставках, укріплювати свої бренди та формувати довгострокові партнерства, що допоможе згладжувати наслідки зовнішніх торговельних обмежень.

Попри значні загрози, наявні можливості для українських експортерів також є реалістичними та перспективними. Особливо важливою є тенденція до диверсифікації ринків, зростання попиту на екологічну та продукцію з високою доданою вартістю, а також активне розширення доступу до ринків через угоди про вільну торгівлю. Україна вже має діючі угоди з ЄС, Канадою, Великою Британією та країнами ЄАВТ, що відкриває широкий доступ до економічно стабільних і платоспроможних ринків. Реалістичною можливістю є також орієнтація на виробництво високотехнологічних товарів і продукції глибокої переробки, оскільки саме такі категорії мають менші тарифні бар'єри та користуються стабільним попитом на світових ринках.

Українські підприємства можуть ефективно використати ці можливості шляхом розвитку інноваційних продуктів, удосконалення маркетингових стратегій, активної участі у програмах підтримки експортерів, а також залучення міжнародних грантів та кредитних ліній, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності. Значний потенціал полягає у цифровізації бізнес-процесів – використанні електронних митних систем, автоматизованих платформ для сертифікації, цифрових бірж і B2B-платформ, що спрощують вихід на нові ринки та зменшують вплив традиційних бар'єрів.

Таким чином, загрози для українських експортерів у сучасних умовах є суттєвими та реалістичними, проте їх можна подолати за умови правильних стратегічних рішень та державної підтримки. Можливості також мають високий ступінь реалістичності, особливо з огляду на глобальні тенденції цифровізації, екологізації та розширення міжнародної кооперації. Здатність українських підприємств одночасно мінімізувати загрози та використовувати нові

можливості визначатиме їхню конкурентоспроможність і успішність на міжнародних ринках у середньостроковій перспективі.

Для того щоб українські підприємства могли успішно просувати свою продукцію на міжнародних ринках в умовах розширення та посилення торговельних бар'єрів, їм необхідно впроваджувати комплексну експортну стратегію, спрямовану на подолання технічних, логістичних, регуляторних та фінансових обмежень. Одним із ключових напрямів адаптації є приведення продукції у відповідність до міжнародних стандартів якості та безпеки. Впровадження таких систем, як ISO 9001, ISO 22000, HACCP або GlobalG.A.P., дозволяє підвищити довіру з боку іноземних партнерів і знизити ризики, пов'язані з нетарифними бар'єрами. Модернізація технологічних процесів і регулярний контроль якості стають необхідною умовою для виходу на вимогливі ринки Європейського Союзу, Північної Америки, Близького Сходу та інших економічно розвинених регіонів.

Не менш важливим аспектом є здатність підприємств ефективно управляти логістичними ризиками, які суттєво зросли внаслідок воєнних дій та змін у транспортній інфраструктурі. Компаніям рекомендується формувати кілька альтернативних маршрутів доставки продукції, включно з використанням мультимодальних перевезень, що дозволяє знизити залежність від конкретного транспортного коридору. Співпраця з надійними логістичними операторами, запровадження систем відстеження вантажів у реальному часі та оптимізація витрат на транспортування підвищують передбачуваність постачання і зменшують ризики зриву контрактів.

Важливим чинником успішної міжнародної діяльності є також розвиток аналітичних та маркетингових компетенцій підприємств. Це передбачає систематичне дослідження цільових ринків, аналіз конкурентного середовища, вимог до маркування, сертифікації та упаковки, а також моніторинг можливих змін у торговельній політиці країн-імпортерів. Чітке позиціонування продукції,

формування конкурентної переваги, розробка ефективної маркетингової стратегії та активне використання міжнародних маркетплейсів значно підвищують шанси на успішне просування товарів за кордоном.

Підприємствам також варто приділяти особливу увагу формуванню сильного бренду та налагодженню прямих контактів із потенційними іноземними партнерами. Участь у міжнародних виставках, переговорах, бізнес-форумах та торгових місіях дозволяє демонструвати продукцію широкій аудиторії, підвищувати впізнаваність бренду та вибудовувати довгострокові ділові відносини. Професійно підготовлені презентаційні матеріали, корпоративний вебсайт англійською мовою та активність у міжнародних медіапросторах сприяють підвищенню довіри до компанії та збільшенню кількості потенційних клієнтів.

З метою підвищення стійкості до зовнішніх ризиків важливо диверсифікувати ринки збуту. Орієнтація лише на один чи декілька близьких ринків збільшує вразливість підприємств до політичних чи економічних змін. Вихід на ринки Близького Сходу, Азії, Південної Америки та Африки дає можливість зменшити залежність від країн ЄС і водночас використати нові ніші, де попит на українську продукцію може бути вищим. У цьому контексті важливу роль відіграє активне використання угод про вільну торгівлю, які спрощують доступ до нових ринків і знижують фінансове навантаження на експортерів.

Суттєві можливості для підприємств відкриває взаємодія з державними та міжнародними програмами підтримки. Діяльність Офісу з розвитку підприємництва та експорту, програми ЄБРР, USAID, EU4Business допомагають компаніям отримувати консультаційну, фінансову та маркетингову підтримку, що значно зменшує витрати на підготовку до експорту. Завдяки грантам підприємства можуть частково або повністю компенсувати витрати на сертифікацію, участь у виставках, модернізацію обладнання та впровадження цифрових рішень.

Ще одним стратегічним напрямом розвитку є орієнтація на виробництво продукції з високою доданою вартістю. Це дозволяє підприємствам уникати жорсткої конкуренції на сировинних ринках та підвищує їхню стійкість до тарифних обмежень. Інвестиції у переробку, розробку унікальних рецептур, створення власних торгових марок та інноваційних продуктів дають змогу формувати більш конкурентні пропозиції та зміцнювати позиції підприємства на світовій арені.

З огляду на загальну тенденцію цифровізації, важливим є також активне застосування інформаційних технологій у бізнес-процесах. Використання систем електронного документообігу, CRM-платформ, онлайн-логістичних сервісів і цифрових інструментів управління клієнтами значно прискорює експортні операції, зменшує вплив бюрократичних бар'єрів і забезпечує прозорість взаємодії з партнерами.

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що успішне просування української продукції на міжнародних ринках в умовах торговельних бар'єрів потребує від підприємств системного та стратегічного підходу. Для досягнення стабільних результатів необхідно поєднувати технологічне оновлення, маркетингову активність, розширення географії експорту та цифровізацію процесів. Саме комплексна реалізація цих заходів дозволить українським компаніям не лише мінімізувати вплив існуючих торговельних бар'єрів, але й ефективно використовувати наявні можливості для зміцнення конкурентних позицій у глобальному економічному середовищі.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз стану зовнішньої торгівлі України, специфіки імпортної політики та впливу повномасштабної

війни і глобальних геополітичних процесів на економічну стабільність держави. Результати дослідження дозволяють сформулювати такі ключові висновки.

По-перше, аналіз зовнішньоекономічної діяльності українських підприємств свідчить про суттєві структурні та функціональні зміни внаслідок зовнішніх шоків, пов’язаних із пандемією COVID-19 та повномасштабною війною. У 2022 році економіка України зазнала значного скорочення виробничого потенціалу та обсягів зовнішньоторговельного обороту, проте у 2023–2024 роках спостерігалося поступове відновлення економічної активності, що супроводжувалося стабілізацією споживчого попиту та логістики. Структурно експорт формують переважно продукція аграрного та харчового секторів, тоді як промисловий експорт скоротився через руйнування виробництва та логістичні обмеження. Імпорт характеризується високою залежністю від машинобудівної продукції, хімічних товарів та енергоресурсів.

По-друге, українські підприємства активно адаптуються до міжнародного ринку через прямий експорт, франчайзинг, ліцензування та створення дочірніх компаній за кордоном. Приклади успішної інтернаціоналізації демонструють компанії агропродовольчого, IT та виробничого секторів, які використовують диверсифікацію каналів збуту, локальні представництва та стратегічні альянси для виходу на ринки ЄС, Азії та інших регіонів. Цифрові та технологічні компанії масштабують бізнес через онлайн-платформи та аутсорсинг, що забезпечує глобальне охоплення клієнтів.

По-третє, порівняльний аналіз підтверджує наявність суттєвих ризиків, зокрема тарифних і нетарифних бар’єрів, логістичних обмежень, валютних коливань та політичних загроз, одночасно підкреслюючи можливості для диверсифікації ринків, інтеграції з ЄС, виробництва продукції з високою доданою вартістю та цифровізації бізнес-процесів. Для підвищення конкурентоспроможності підприємствам необхідно забезпечити відповідність міжнародним стандартам, модернізувати виробництво, автоматизувати процеси,

диверсифікувати логістичні маршрути, активно просувати продукцію на маркетплейсах і виставках, формувати сильний бренд та стратегічні партнерства. Особливе значення має розвиток високотехнологічної продукції та продукції глибокої переробки, що зменшує вплив тарифних обмежень і підвищує конкурентоспроможність.

Таким чином, українські підприємства мають реальні перспективи успішного просування продукції на міжнародних ринках за умови стратегічного планування, технологічного оновлення, активної маркетингової діяльності, диверсифікації ринків та цифровізації бізнес-процесів. Здатність підприємств ефективно мінімізувати загрози та використовувати наявні можливості визначатиме їхню конкурентоспроможність і успішність у глобальному економічному середовищі середньострокової перспективи.

3 СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИХОДУ НАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА МІЖНАРОДНІ РИНКИ

3.1 Роль державної політики та міжнародних інституцій у сприянні виходу підприємств за кордон

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції ефективність інтернаціоналізації українських підприємств значною мірою залежить від державної політики та підтримки міжнародних інституцій. Держава відіграє ключову роль у формуванні інституційного середовища, яке забезпечує доступ суб'єктів господарювання до зовнішніх ринків, зменшує бар'єри для експорту та інвестицій, а також стимулює розвиток конкурентоспроможних виробництв. У свою чергу, міжнародні організації створюють додаткові можливості через фінансові інструменти, консультаційну підтримку та інтеграцію України у глобальні економічні структури.

Зростання кількості учасників міжнародних торговельно-економічних відносин, поява нових форм і методів торгівлі, а також ускладнення й пришвидшення торговельних процесів об'єктивно спричинили потребу у створенні системи регулювання міжнародного обміну товарами та послугами. Така система становить комплекс взаємопов'язаних принципів, норм, правил і процедур, що впливають на формування регіональної та товарної структури експорту й імпорту, використовуючи політичні, економічні, фінансові, правові й адміністративні інструменти.

За своєю економічною суттю, стратегічними цілями та впливом на формування структури, обсяги й динаміку зовнішньої торгівлі державну торговельну політику зазвичай поділяють на два основні типи: ліберальну та

протекціоністську. Політика протекціонізму передбачає захист національних виробників від іноземної конкуренції шляхом обмеження імпорту, стимулювання національного виробництва тощо. Відповідно така політика, хоч і може мати позитивні наслідки для національного виробництва, вкрай негативно впливає на можливості експорту. Сильний протекціонізм може спровокувати торговельні війні та контрзаходи з боку інших країн, що сильно ускладнює вихід на міжнародні ринки. В довгостроковій перспективі це також негативно впливає на торговельний баланс, темпи зростання ВВП, розвиток інновацій, рівень зайнятості та обсяги виробництва.

В свою чергу ліберальна політика передбачає розширення свободи економічних дій, відсутність обмежень на торговельну діяльність для національних суб'єктів, а також спрощення входу іноземних виробників на внутрішні ринки країни. Така політика, хоч і несе за собою ризики та збільшення конкуренції, проте стимулює розвиток технологій та інновацій у прагненні оволодіти новими ринками, створює більше робочих місць, оскільки вітчизняні споживачі не можуть створити такий попит, як на міжнародному ринку, стимулює зростання ВВП та торговельного балансу країни.

Отже, стратегія державного регулювання напряму впливає на можливості експорту для національних виробників. Так само особливості державного регулювання необхідно враховувати при виході на іноземні ринки. В Україні у різні періоди застосовуються деякі елементи протекціонізму, такі як:

а) Митні тарифи та імпортні обмеження;

б) Антидемпінгові заходи;

в) Експортні обмеження;

г) Державна підтримка національних галузей;

д) Політика локалізації;

е) Технічні та санітарні стандарти.

Деякі з цих заходів, такі як обмеження експорту, використовувались лише в періоди нестабільності та кризові роки, наприклад квотування експорту зерна, наприклад, у 2025 році сильно зменшилась експортна квота на пшеницю, що пов’язано з великими втратами врожаю у зв’язку з воєнними діями. Захист національних виробників та стимулювання виробництва відбувається не за рахунок обмеження імпорту, а більше за рахунок підтримки національних галузей, надання квот та субсидій.

Українська державна політика щодо підтримки експорту та зовнішньоекономічної діяльності підприємств базується на низці нормативних документів, серед яких Експортна стратегія України (“дорожня карта” стратегічного розвитку торгівлі), Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва, державні програми стимулювання інноваційної діяльності та індустріального розвитку. Основним завданням цих політик є створення сприятливих умов для виходу підприємств на міжнародні ринки, підвищення їх конкурентоспроможності, а також розвиток експортного потенціалу.

5 березня 2025 року відбувся Міжнародний торговельний форум, на якому було представлено проєкт нової Національної стратегії експорту терміном до 2030 року, який розробляє Міністерство економіки України у співпраці з бізнесом, галузевими та громадськими об'єднаннями, експертним середовищем та міжнародними партнерами. Ключовим пріоритетом Стратегії розробники вбачають не лише зростання обсягів експорту у вартісному чи кількісному вимірі, а передусім розвиток виробництва та збільшення частки експорту продукції з високою доданою вартістю.

Концептуальною основою нової експортної стратегії визначається партнерська взаємодія бізнесу, державних інституцій та громадського сектору, спрямована на формування сприятливих умов для розвитку експортної діяльності. У цьому контексті держава відіграватиме передусім сервісну роль, забезпечуючи підприємствам підтримку як на внутрішньому ринку, так і за

кордоном, сприяючи подоланню бар'єрів виходу на міжнародні ринки та надаючи інструменти для їх розширення.

Місією Національної експортної стратегії України до 2030 року є зміцнення стійкості національної економіки, підвищення її технологічного рівня та перехід до моделі експортоорієнтованого зростання шляхом розширення виробництва та експорту продукції й послуг з високою доданою вартістю.

Стратегія передбачає досягнення трьох ключових цілей:

а) збільшення обсягів експорту та покращення його структурної якості;

б) посилення державних інституцій та інструментів, необхідних для реалізації завдань експорного розвитку й забезпечення присутності на пріоритетних міжнародних ринках;

в) формування сприятливого середовища для ведення експортної діяльності.

Для кожної зі стратегічних цілей визначено відповідні операційні завдання, зокрема: удосконалення товарної структури експорту, розширення доступу до нових зовнішніх ринків, усунення нетарифних бар'єрів, а також приєднання до міжнародних об'єднань і альянсів, що є важливими для подальшого розвитку українського експорту [44].

У межах реалізації Експортної стратегії України до 2030 року передбачається впровадження низки інституційних та інструментальних заходів, спрямованих на посилення експортного потенціалу держави. Зокрема, планується запуск нових фінансових механізмів підтримки експортерів, розширення функціональних можливостей Експортно-кредитного агентства, Офісу з розвитку підприємництва та експорту, а також створення Фонду розвитку експорту.

Важливим напрямом також є підвищення ефективності торговельно-економічних представництв України за кордоном та забезпечення ширшого доступу бізнесу до консультаційних послуг, освітніх програм і аналітичних

матеріалів, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності національних виробників на міжнародних ринках.

Важливим інституційним механізмом виступає Офіс з розвитку підприємництва та експорту та ДУ “Експортно-кредитне агентство” (ЕКА). ЕКА забезпечує страхування, гарантування та часткове відшкодування кредитних ставок для українських експортерів, що дозволяє зменшити ризики зовнішньоторговельних операцій та стимулює освоєння нових ринків. Також важливу роль відіграє Національна експортна стратегія, яка передбачає розвиток інфраструктури підтримки експорту, модернізацію регуляторного середовища та адаптацію українських стандартів до міжнародних.

Значний вплив на інтернаціоналізацію підприємств має євроінтеграційний курс України. Угода про асоціацію з ЄС, включно з Поглибленою та всеохоплюючою зоною вільної торгівлі (ПВЗВТ), відкрила для українських підприємств можливість виходу на спільний європейський ринок, який характеризується високими стандартами продукції, стабільністю правового середовища та широкими комерційними можливостями. Гармонізація технічних регламентів, стандартів та процедур оцінки відповідності сприяє зниженню нетарифних бар’єрів та полегшує процес експорту українських товарів і послуг.

Міжнародні фінансові організації – такі як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Європейський інвестиційний банк (ЄІБ), Міжнародна фінансова корпорація (IFC) – відіграють суттєву роль у підтримці українських компаній, які прагнуть вийти на іноземні ринки. Підтримка здійснюється через інвестиційні програми, кредитні лінії, гарантійні інструменти, гранти для модернізації виробництва та розвиток інновацій.

Наприклад, ЄБРР реалізує в Україні низку програм, спрямованих на підвищення ефективності управління, розвиток експортного потенціалу та розширення доступу підприємств до фінансових ресурсів. Консультаційні програми для малого і середнього бізнесу допомагають впроваджувати нові

технології, отримувати міжнародну сертифікацію та адаптувати бізнес-моделі до вимог глобальних ринків. Аналогічно, IFC підтримує розвиток компаній у галузях агробізнесу, енергетики, харчової промисловості, сприяючи їх виходу на зовнішні ринки через фінансування та технічну експертизу.

Важливу роль відіграють також програми Європейського Союзу, такі як Horizon Europe, COSME, EU4Business, які надають українським компаніям доступ до інноваційних проєктів, партнерських мереж, бізнес-інкубаторів та інструментів міжнародного співробітництва. Участь у таких програмах сприяє підвищенню технологічного рівня підприємств, розширенню їхніх можливостей для кооперації з іноземними партнерами та інтеграції у глобальні виробничі ланцюги.

Ефективність інтернаціоналізації українських підприємств значною мірою визначається взаємодією державних інституцій та міжнародних партнерів. Координація зусиль у сферах регуляторних реформ, розвитку фінансової інфраструктури, підтримки інновацій та підвищення стандартів виробництва створює умови для формування конкурентоспроможного середовища. Державна політика задає стратегічний напрям, тоді як міжнародні інституції забезпечують ресурсну, технологічну та експертну підтримку, що дозволяє українським підприємствам успішно виходити на зовнішні ринки.

3.2 Формування конкурентних переваг підприємства в умовах глобалізації

У сучасних умовах глобалізації формування конкурентних переваг підприємств стає визначальним чинником їхньої спроможності функціонувати та розвиватися на міжнародних ринках. Глобальні ринкові трансформації, модернізація виробництв, стрімкий розвиток цифрових технологій і зростання

вимог споживачів зумовлюють необхідність для підприємств не просто адаптувати свою продукцію до стандартів зовнішніх ринків, а створювати унікальні, важкокопійовані переваги, здатні забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Вихід на міжнародні ринки для українських підприємств супроводжується додатковими викликами, зумовленими торговельними бар'єрами, геополітичною нестабільністю, логістичними труднощами та високим рівнем конкуренції з боку транснаціональних корпорацій, які володіють значними фінансовими й технологічними ресурсами. Тому формування конкурентних переваг має ґрунтуватися на комплексному підході, що охоплює виробничі, інноваційні, маркетингові, логістичні та управлінські аспекти діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямів формування конкурентних переваг є підвищення технологічної та інноваційної спроможності підприємства. У глобальній економіці конкурентоспроможність дедалі більше визначається здатністю впроваджувати сучасні технології, автоматизувати виробничі процеси та забезпечувати стабільну якість продукції. Впровадження інновацій дає можливість не лише знижувати собівартість, а й створювати нові продукти, що відповідають специфічним вимогам іноземних ринків. Українські аграрні та харчові підприємства дедалі активніше використовують системи точного землеробства, цифрові інструменти контролю якості, а також модернізують переробні потужності. Зокрема, компанії, які здійснили перехід на автоматизовані лінії з контролем температурного режиму та слідкуванням за якістю продукції у режимі реального часу, мають значно менші втрати, швидше проходять міжнародну сертифікацію та здатні поставляти продукцію до ЄС, Канади та Об'єднаних Арабських Еміратів.

Другим важливим чинником конкурентоспроможності є відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки продукції. Умови глобального ринку вимагають від підприємств впровадження систем управління якістю, таких як

ISO 9001, ISO 22000, HACCP, GMP, а також стандартів сталості виробництва, що набувають дедалі більшого значення в країнах ЄС і Північної Америки. Підприємства, які інвестують у сертифікацію, отримують доступ до значно ширших ринків та можуть пропонувати продукцію з більшою доданою вартістю. Сертифікація та преміальне маркування (у т.ч. Bio Suisse, Organic Standard) часто дозволяють отримувати роздрібні та оптові премії; у ряді випадків вони складають від ~20 % і більше, залежно від категорії товару, ринку та каналу збуту [45].

Не менш важливим елементом формування конкурентних переваг є ефективна маркетингова стратегія та здатність підприємства адаптувати свій продукт до культурних, соціальних та економічних особливостей цільових ринків. У глобалізованому середовищі перевагу отримують ті компанії, які вміють комунікувати зі споживачами різних країн, використовуючи локалізовану упаковку, бренд-стратегію та цифрові канали збуту. Українські виробники кондитерської, косметичної та харчової продукції, які адаптували маркування та дизайн під очікування покупців на ринках Близького Сходу та Азії, змогли значно підвищити обсяги продажів і сформувати стабільну присутність у торговельних мережах цих регіонів. Використання міжнародних маркетплейсів, таких як Amazon, Etsy, Alibaba чи Faire, відкриває додаткові можливості для просування продукції та зменшує залежність від традиційних дистрибуційних каналів [46].

В умовах глобалізації важливу роль у формуванні конкурентних переваг відіграє ефективне управління логістичними процесами. Висока швидкість доставки, прозорість логістичних операцій і здатність забезпечувати «холодний ланцюг» для продукції харчової групи є критично важливими для міжнародних партнерів. Українські підприємства, що розвинули співпрацю з міжнародними логістичними операторами, впровадили системи GPS-моніторингу, оптимізували маршрути та зменшили час перевалки, змогли успішно постачати свою продукцію навіть в умовах обмежень, пов’язаних із воєнними ризиками та

блокуванням морських шляхів. Такий підхід забезпечує не лише стабільність постачання, а й зменшення загальної собівартості, що створює додаткову цінову конкурентну перевагу.

Окремим напрямом формування конкурентних переваг є створення продуктів із високою доданою вартістю. Українські компанії, які інвестують у переробку сировини та розробку нових продуктів, здатні пропонувати на зовнішніх ринках не лише товар, а повноцінний бренд і цінність. Перехід від експорту деревини до виробництва меблів, від експорту зерна до виробництва готових харчових продуктів, від постачання металу до виготовлення елементів інженерних конструкцій – усе це приклади стратегій, що дозволяють підприємствам зміцнити свої позиції на міжнародному ринку. Зокрема, українські виробники меблів і текстилю, що застосовують європейський дизайн та інноваційні матеріали, останніми роками значно розширили свою присутність на ринках Скандинавії та Центральної Європи.

У процесі формування конкурентних переваг в умовах глобалізації важливу роль відіграє цифровізація бізнес-процесів. Сучасні компанії дедалі активніше використовують електронні системи документообігу, CRM та ERP-платформи, цифрові системи управління виробництвом, інструменти аналітики та моніторингу. Цифрові технології підвищують ефективність бізнесу, дозволяють швидко реагувати на зміни попиту та пропонувати персоналізовані рішення партнерам. Українські IT-компанії та стартапи створюють технологічні продукти, які допомагають оптимізувати логістику, зменшувати витрати на енергоспоживання, контролювати якість продукції та аналітично прогнозувати тенденції на зовнішніх ринках. Впровадження таких інструментів у виробничих та торговельних підприємствах є важливим чинником їхньої конкурентної стійкості.

Отже, формування конкурентних переваг українських підприємств при виході на міжнародні ринки в умовах глобалізації має базуватися на поєднанні

технологічних інновацій, відповідності міжнародним стандартам, маркетингової адаптації, ефективної логістики, розвитку бренду та цифровізації бізнес-процесів. Це дозволить підприємствам не лише подолати існуючі торговельні бар'єри, а й створити стійкі, унікальні переваги, здатні забезпечити їхню успішну діяльність на світовому ринку в довгостроковій перспективі.

3.3 Використання маркетингового забезпечення та цифрових технологій для просування на глобальних ринках

У сучасних умовах зростаючої конкуренції на світових ринках маркетингова діяльність підприємства набуває вирішального значення для його успіху на міжнародній арені. Досвід провідних іноземних компаній свідчить, що саме ретельно розроблена та ефективно реалізована міжнародна маркетингова стратегія дає змогу перейти від пасивного пристосування до зовнішнього середовища до активного використання ринкових можливостей. Це відкриває шлях до розвитку перспективних напрямів діяльності, базованих на глибокому розумінні та задоволенні реальних потреб ринку.

У сфері зовнішньоекономічних відносин маркетинг розглядається як активна діяльність учасників ЗЕД, спрямована на дослідження міжнародних ринків, аналіз наявного попиту та формування впливу на нього з метою задоволення інтересів обох сторін. Міжнародний маркетинг передбачає просування й продаж товарів або послуг у різних країнах світу та ґрунтується на впровадженні результативної глобальної маркетингової стратегії.

Планування маркетингової стратегії на міжнародних ринках вимагає розуміння соціальних, культурних та політичних факторів та достатньої

гнучкості, щоб адаптуватись до потреб іноземних споживачів та економічних змін.

Поширеним та всебічним інструментом при формуванні маркетингової стратегії є модель 5P.

Модель 5P (Product, Price, Place, Promotion, People) у міжнародному маркетингу набуває особливого значення, оскільки вихід компанії на глобальні ринки вимагає адаптації маркетингових інструментів до різноманітних економічних, культурних, правових та соціальних умов. Кожен елемент комплексу маркетингу при цьому зазнає впливу міжнародного середовища та потребує продуманих рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності товару та ефективної взаємодії зі споживачами різних країн.

Першим елементом є продукт. У міжнародному контексті компанії повинні визначити, чи доцільно стандартизувати продукт на всіх ринках або ж адаптувати його до місцевих вимог і споживчих переваг. На рішення впливають культурні відмінності, специфічні потреби споживачів, кліматичні умови, локальні стандарти якості та сертифікації, а також вимоги до маркування продукції. У деяких випадках доцільною є мінімальна адаптація, наприклад переклад етикеток або зміна дизайну упаковки, тоді як у інших – суттєве модифікування рецептури чи функціоналу товару. Таким чином, стратегія продукту у міжнародному маркетингу базується на поєднанні глобальної стабільності бренду з необхідною локальною гнучкістю.

Другим елементом є ціна. В умовах міжнародної діяльності ціноутворення ускладнюється впливом валютних коливань, податкових систем, митних тарифів, різного рівня купівельної спроможності населення та конкурентного середовища на кожному окремому ринку. Компанії можуть застосовувати географічне ціноутворення, встановлюючи різні ціни для різних країн, або ж використовувати стратегію проникнення, коли ціна занижується з метою швидкого доступу на

новий ринок. Для товарів з сильним міжнародним іміджем можливе застосування преміального ціноутворення. Усі ці підходи покликані забезпечити відповідність ціни місцевим умовам і забезпечити оптимальне співвідношення між попитом, витратами та конкурентоспроможністю.

Третім елементом є розподіл (place), який у міжнародному маркетингу охоплює формування ефективної системи дистрибуції та вибір каналів збуту з урахуванням інфраструктурних, логістичних, правових та культурних особливостей країни. Компанії повинні вирішити, чи використовувати прямі канали (власні представництва, електронну комерцію) або опиратися на посередників, таких як дистриб'ютори, агенти і дилери. Доступність транспортних систем, складність митних процедур, рівень розвитку роздрібної торгівлі та популярність певних форматів продажу (наприклад, гіпермаркети в Європі чи онлайн-платформи в Азії) формують специфіку збутової стратегії. Часто застосовується глокалізований підхід, що поєднує глобальний продукт із локально оптимізованою системою розподілу.

Четвертий елемент – просування. Рекламна діяльність на міжнародних ринках потребує врахування культурних відмінностей, мовних особливостей, соціальних норм та законодавчих обмежень. Рекламні повідомлення, що ефективні в одній країні, можуть бути не лише неефективними, а й неприйнятними в іншій через різні уявлення про символи, гумор або емоційність. Крім того, різні ринки вимагають різних комунікаційних каналів: у Європі домінують соціальні мережі Facebook та Instagram, у Китаї – платформа WeChat, у США – багатоканальні медіа. Важливо також дотримуватися місцевих рекламних норм, особливо щодо фармацевтичних продуктів, алкоголю чи товарів для дітей. Стратегія просування в міжнародному маркетингу поєднує глобальні повідомлення, що формують загальний бренд-імідж, з адаптованими локальними кампаніями.

П’ятий елемент комплексу – люди, що включає персонал компанії, якість обслуговування та взаємодію з клієнтами й партнерами. У міжнародному маркетингу цей елемент набуває особливої ваги, адже відмінності в діловій культурі, стилях спілкування, поведінці споживачів та очікуваннях щодо сервісу можуть значно впливати на сприйняття бренду. Наприклад, у США клієнтоорієнтованість підкреслюється персональною увагою та емоційністю, тоді як у Японії важлива формальність, ввічливість та бездоганна точність. Компанія повинна навчати персонал працювати з урахуванням міжкультурних аспектів, а також будувати ефективні відносини з місцевими партнерами та дистриб’юторами.

Таким чином, модель 5P у міжнародному маркетингу є комплексною системою координованих рішень, що сприяють адаптації компанії до умов світових ринків. Ефективне застосування кожного з елементів дозволяє забезпечити успішне позиціонування бренду, підвищити його конкурентні переваги та створити довгострокову цінність для споживачів у різних країнах [47].

Варто пам'ятати, що підходи, ефективні на внутрішньому ринку, не завжди працюватимуть у глобальному масштабі. Наприклад, застосування B2B-маркетингу або інструментів підвищення впізнаваності бренду в іншій країні потребує індивідуального підходу. Це пов’язано з різними культурними нормами, споживчими цінностями, поведінковими моделями та уподобаннями, які можуть як сприяти успіху компанії, так і стати на заваді. До того ж кожна країна має власні правила ведення бізнесу – зокрема вимоги до реклами, стандартів маркування, сертифікації та правового регулювання.

Створення адаптованих версій існуючої кампанії чи продукту без достатнього дослідження ринку може призвести до провалу. Розуміння купівельної спроможності та потреб цільової аудиторії є критично важливим для успішного виходу на новий ринок. Інформація про те, скільки потенційні

споживачі готові витратити на товар або послугу, дозволяє встановити конкурентоспроможну ціну, яка забезпечить прибутковість і водночас залишиться привабливою для покупців.

Крім того, якісне знання потреб цільової аудиторії допомагає адаптувати продукт або послугу під очікування та запити іноземних споживачів. Це може включати модернізацію функціоналу, зміну дизайну чи упаковки, а також створення додаткових сервісів або системи підтримки клієнтів. Усі ці зміни впливають на формування ціни та позиціонування продукту на новому ринку. Глибоке розуміння потенційних клієнтів дає змогу вибудувати таку маркетингову стратегію, яка відповідатиме їхньому попиту й забезпечить успішне закріплення компанії на міжнародній арені.

Виведення бізнесу на глобальний рівень відкриває для компаній низку вагомих переваг. Насамперед це можливість охопити нові ринки та сформувати ширшу клієнтську базу, що сприяє зростанню продажів і пришвидшенню інновацій, які в інших умовах могли б з’явитися значно пізніше. Глобальна маркетингова діяльність також дає змогу ефективніше управляти ризиками та диверсифікувати їх. Замість залежності від одного ринку чи регіону, підприємство, яке виходить на інші країни, може зменшити вплив економічної чи політичної нестабільності. При цьому міжнародна експансія не завжди означає початок «з нуля»: продукт, що втратив актуальність в одній частині світу, може бути затребуваним в іншій, і компанія здатна скористатися цією можливістю.

Існує чимало прикладів провідних світових брендів, які успішно розширили свою діяльність на міжнародні ринки. Так, компанія Dunkin Donuts виявила значний потенціал на ринку Південної Кореї, де смакові вподобання суттєво відрізняються від традиційних для інших країн [48]. Завдяки ретельному дослідженню місцевих вподобань підприємство змогло адаптувати свою продукцію до культурних особливостей корейських споживачів. (Ця стратегія локалізації стала прикладом ефективної адаптації продукту до специфіки країни

та дала можливість бренду зберегти конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Ще одним прикладом є Airbnb, яка змінила підхід до подорожей, запропонувавши альтернативу традиційним готелям. Платформа дозволяє мандрівникам бронювати житло безпосередньо у приватних осіб у будь-якій точці світу, отримуючи доступ до відгуків, профілів господарів і системи безпечної комунікації. Такий формат створює атмосферу довіри та робить подорожі більш унікальними й персоналізованими. Для власників житла це спосіб додаткового заробітку, а для туристів – можливість пізнати місцеву культуру зсередини [49]. Саме цей інноваційний підхід дозволив Airbnb стати глобальним лідером у сфері оренди житла.

Цікавим прикладом уважного підходу до міжнародної адаптації є і корпорація Microsoft. Виходячи на різні ринки, компанія усвідомлювала, що навіть переклад назви продукту може суттєво вплинути на його сприйняття та комерційний успіх. Розробка та запуск пошукової системи Bing, спрямованої на конкуренцію з Google, також продемонстрували важливість стратегічного маркетингового аналізу та грамотного позиціонування [50].

Яким же чином формується міжнародна маркетингова стратегія? Насамперед варто зазначити, що універсального підходу не існує. Для одних регіонів може знадобитися повне оновлення маркетингової моделі, тоді як в інших ефективнішою буде співпраця з місцевими компаніями або міжнародними партнерами. Саме тому важливо враховувати культурні, економічні та поведінкові особливості кожної країни, а також специфіку її ринкової інфраструктури.

У цьому процесі відчутно допомагають агентства цифрового маркетингу, які дозволяють підприємствам скоротити період пристосування до нових умов і чітко визначити напрям розвитку. Завдяки своєму досвіду та експертним знанням такі агентства здатні оперативно оцінити потреби бізнесу, визначити його цілі та

розробити стратегію, спрямовану на їх досягнення. Крім того, вони допомагають максимально ефективно використовувати доступні інструменти: соціальні мережі, контент-маркетинг, digital-рекламу, SEO та аналітику.

Агентства можуть також надати рекомендації щодо оптимального розподілу маркетингового бюджету та вибору найбільш результативних каналів залучення клієнтів. Це дозволяє уникнути зайвих витрат, пов'язаних із методом «спроб і помилок», та зосередити зусилля на діях, що забезпечують відчутний ефект.

Таким чином, агентство цифрового маркетингу фактично виконує роль компаса, який допомагає бізнесу впевнено орієнтуватися в онлайн-середовищі та вибудовувати ефективну міжнародну маркетингову стратегію.

Щоб прокоментувати важливі компоненти стратегії міжнародних ринків, розглянемо ключові кроки, які становлять основу плану міжнародного маркетингу.

Першим кроком є проведення маркетингового аналізу. Маркетинговий аналіз є фундаментом міжнародної маркетингової стратегії. Глибоке розуміння майбутнього міжнародного клієнта – це перший і найважливіший етап, який дозволяє визначити стартові точки та ефективно планувати подальші дії. На цьому етапі необхідно:

а) вивчити цільову аудиторію, її потреби, вподобання та рівень доходів;

б) з’ясувати, яку нішу може зайняти продукт або послуга на новому ринку;

в) дослідити культурні та мовні особливості, щоб адаптувати підхід до міжнародного маркетингу й уникнути можливих комунікаційних помилок.

Аналіз ринкових тенденцій і поведінки споживачів дає змогу оцінити потенціал ринку та сформувати реалістичну стратегію виходу.

Наступним кроком є визначення цільової аудиторії. Кожен етап міжнародного маркетингу має виконуватися у правильній послідовності.

Спочатку збираються ринкові дані й здійснюється їх ґрунтовний аналіз. Лише після цього можна чітко визначити та сформувати цільову аудиторію.

Знання своєї аудиторії дає змогу:

а) розуміти, які повідомлення є релевантними та ефективними для конкретної групи клієнтів;

б) візуалізувати зібрану інформацію у графіках чи діаграмах, що дозволяє маркетинговій команді бачити, хто саме є потенційними клієнтами, де вони знаходяться та які продукти чи послуги їх зацікавлять;

в) ефективніше інвестувати в міжнародні маркетингові канали, збільшуючи продуктивність бюджету.

На цьому етапі важливо також обрати оптимальний спосіб комунікації з аудиторією, щоб підвищити впізнаваність бренду, зміцнити довіру та, як наслідок, підвищити прибутковість.

Наступним етапом доцільно здійснити вибір оптимальних маркетингових каналів. Вибір відповідних міжнародних маркетингових каналів передбачає поєднання впевненості (звернення до каналів, якими вже користується аудиторія) та здорового ризику (тестування нових платформ раніше за конкурентів). Правильно обрані канали забезпечують стабільний потік B2B- та B2C-комунікацій, формуючи попит і підтримуючи розвиток бренду.

Наприклад:

а) молодша аудиторія може надавати перевагу TikTok замість Instagram;

б) у регіонах із недостатньо розвиненим Інтернетом доцільніше співпрацювати з місцевими партнерами;

в) політичні та культурні фактори можуть впливати на ефективність окремих каналів, тому рішення повинні ґрунтуватися на актуальних даних;

г) поєднання короткострокових інструментів (Instagram Reels) з довгостроковими (SEO) дозволяє диверсифікувати портфель маркетингових активностей та знизити фінансові ризики.

Після аналізу, визначення аудиторії та вибору каналів бізнес може формувати реалістичний і ефективний маркетинговий бюджет. Важливо залучати фінансових партнерів для узгодження ресурсів, а підтримка досвідченого digital-агентства допоможе оптимізувати бюджет і спрямувати інвестиції найбільш результативним шляхом.

Грамотно розроблений бюджет дозволяє:

а) встановити фінансові цілі та часові рамки, формуючи чіткі пріоритети;

б) швидше підвищувати рентабельність інвестицій (ROI), завдяки продуманому розподілу коштів;

в) гнучко реагувати на ринкові зміни та коригувати стратегію, спираючись на актуальні дані.

Успішні компанії, які виходять на міжнародні ринки, активно використовують ключові показники ефективності (KPI, англ. key performance indicators) для оцінювання результативності своїх міжнародних маркетингових стратегій. Хоча аналіз може охоплювати широкий спектр даних, існує кілька базових показників, що мають вирішальне значення:

а) зростання продажів. Цей показник відображає, який обсяг доходу був отриманий завдяки обраній маркетинговій стратегії;

б) охоплення та залученість у соціальних мережах. Вони демонструють, як аудиторія реагує на контент компанії, які матеріали працюють найкраще та як планувати подальші маркетингові активності;

в) вартість залучення клієнтів (CAC). Дозволяє оцінити, скільки коштує залучення одного нового клієнта, та визначити, які маркетингові дії є фінансово виправданими, а які – навпаки, потребують коригування.

Після визначення та впровадження цих показників компанія отримує чітке уявлення про ефективність своєї міжнародної маркетингової кампанії. Це дає змогу впевнено виходити на глобальний ринок, масштабувати бізнес і коригувати стратегію відповідно до реальних результатів.

Варто підкреслити, що поява нових технологій – таких як голосові помічники (Alexa, Siri), штучний інтелект (AI) та віртуальна реальність (VR) – ще більше трансформує сферу міжнародного маркетингу. Ці інструменти відкривають нові формати взаємодії з клієнтами, дозволяють створювати персоналізовані враження та значно поглиблюють можливості аналізу поведінки споживачів.

Наприклад, голосові помічники дають змогу користувачам здійснювати покупки за допомогою голосових команд, що потребує від маркетологів опанування нових підходів до реклами та комунікації з аудиторією. Штучний інтелект, у свою чергу, здатний опрацьовувати великі масиви даних, визначати поведінкові закономірності та оцінювати ефективність рекламних активностей.

У міжнародному маркетингу ці зміни проявляються ще відчутніше, адже робота на глобальних ринках передбачає врахування культурних відмінностей, мовних нюансів та специфіки споживчої поведінки в різних країнах. Тому маркетологам доводиться постійно вдосконалювати свої навички, адаптувати стратегії та активно впроваджувати нові технології, щоб ефективно працювати з іноземними аудиторіями та використовувати сучасні можливості для досягнення поставлених цілей.

Найефективнішими каналами міжнародного маркетингу залишаються соціальні медіа, пошукова оптимізація та інтернет-реклама.

Соціальні медіа продовжують бути одним із найрезультативніших міжнародних маркетингових інструментів, адже саме там бренди можуть встановлювати природний зв’язок зі своїми клієнтами, проводячи з ними «час» у звичному середовищі. Більшість платформ дозволяють підвищувати авторитет на ринку через публікацію безкоштовного контенту у форматі статичних зображень, історій, коротких відео та постів.

У міжнародному маркетингу важливо по-різному презентувати контент для різних аудиторій, оскільки кожна соціальна платформа має унікальну базу

користувачів. Це створює можливість для інноваційних компаній налагоджувати зв’язки та невимушено просувати свої продукти. Соціальні мережі залишаються найбільш рентабельною формою маркетингу при виході на міжнародні ринки.

Пошукова оптимізація (SEO) використовує цільові ключові слова, щоб показувати продукти тоді, коли потенційні клієнти шукають інформацію в інтернеті. Хоча SEO є менш видовищним, ніж соціальні мережі, його роль у впізнаваності бренду та міжнародному маркетингу є надзвичайно важливою.

Згідно з дослідженням Backlink, органічний результат №1 у Google має у 10 разів більше шансів отримати перехід, ніж результат №10. Усі пошукові системи працюють за схожим принципом – вони використовують «ботів» для сканування інтернету та знаходження нових і оновлених сторінок. Коли користувач здійснює пошук, система відбирає найбільш релевантні сторінки та показує їх у результатах.

Основні елементи сайту, які потрібно оптимізувати для SEO:

а) заголовки сторінок;

б) метаописи;

в) підзаголовки;

г) контент (наприклад, блоги);

д) зображення;

е) URL-адреси;

ж) якірний текст посилань;

з) соціальні медіа;

и) зовнішні бізнес-довідники.

SEO не дає миттєвих результатів, що інколи розчаровує компанії, які прагнуть швидкого ефекту на нових ринках. Однак очікування повністю виправдовує себе, адже вищі позиції у пошукових системах забезпечують краще впізнавання бренду та зростання довіри з боку споживачів.

Хоча інші канали забезпечують органічний трафік, платні рекламні платформи можуть значно прискорити ваш міжнародний маркетинг і глобальні бізнес-стратегії. Популярна стратегія PPC (оплата за клік) поєднує аналіз ключових слів із різними онлайн-каналами – відео, дисплейною рекламою, соціальними мережами – щоб залучити цільову аудиторію. Використання платної реклами підвищує видимість у пошуку, а клієнти на 50% частіше здійснюють покупку через клік на рекламу. Платна онлайн-реклама доступна на всіх основних соціальних мережах, пошукових системах і вебсайтах, що дозволяє максимізувати результати міжнародного маркетингу.

Співпраця з місцевими спільнотами та компетентними іноземними партнерами може дати потужний імпульс міжнародному маркетингу, особливо на нових або розвиваючихся ринках. Місцева спільнота забезпечує цінну інформацію про культурні особливості, мовні нюанси та переваги аудиторії, що допомагає створювати більш ефективні рекламні кампанії. Іноземні партнери, завдяки довірі та авторитету у місцевих спільнотах, дозволяють бізнесу швидко стартувати на нових ринках, встановлювати контакти з потенційними клієнтами та отримувати поради щодо локальних можливостей.

Такий підхід також ефективний для спільних рекламних акцій або міжнародного спонсорства. Наприклад, у 2016 році Coca-Cola запустила кампанію "ThatsGold" у Бразилії, орієнтовану на підлітків і молодь. Кампанія відзначала як великі, так і маленькі досягнення в житті як "золоті моменти" і зібрала понад 30 мільйонів переглядів відео.

Важливо звернути увагу на локалізацію мови. Навіть найпривабливіші назви та слогани можуть втратити сенс у перекладі, як показав приклад Microsoft. Тому при виході на міжнародні ринки важливо приділяти увагу локалізації продукту. Помилки можуть з’являтися в текстах, музиці для соцмереж або на упаковці, а також у кольорах та логотипах: те, що символізує чистоту на Заході, в деяких східних культурах може асоціюватися зі смертю. Варто також уважно

підходити до сленгу та розмовних виразів, бо культурні та соціальні тенденції відрізняються від регіону до регіону. Наприклад, General Motors зазнав невдачі з моделлю Chevrolet Nova в Латинській Америці, оскільки “Nova” іспанською означає “не здатна рухатися”, що викликало сумніви у покупців.

Для зміцнення міжнародної присутності важлива не лише комунікація, а й видимість продукту. Виставки, конференції та фестивалі підвищують впізнаваність бренду, дозволяють просувати продукти та встановлювати контакти з професіоналами галузі. Знання культурних свят та подій цільової аудиторії допомагає використати пікові періоди продажів.

Традиційні медіа й B2B PR залишаються важливими для міжнародного маркетингу, особливо при глобальному розширенні. Залучення медіа, галузевих видань і підтримка цифрової присутності зміцнюють репутацію бренду та забезпечують прямий контакт із цільовою аудиторією. Водночас онлайн-відбиток медіа підвищує видимість продуктів і покращує позиції у пошукових результатах.

Як показав приклад Dunkin Donuts, адаптація продукту чи послуги для міжнародного ринку може принести значний успіх. Це не обов’язково означає починати дослідження з нуля – інколи достатньо запропонувати варіанти існуючих продуктів або перепрофілювати послугу для нового ринку.

Приклади адаптації:

а) кермо автомобіля справа у Великій Британії та Австралії, зліва у США та Канаді;

б) зміни в упаковці та матеріалах продукту;

в) коригування розміру та кількості продукції відповідно до цінової політики;

г) додавання або прибирання функцій, що можуть бути привабливими або непотрібними для інших ринків.

Такі інновації покращують внутрішній і міжнародний маркетинг та приносять довгострокову користь компанії.

Відео – один із найдинамічніших міжнародних маркетингових каналів і забезпечує високу рентабельність інвестицій. Короткі відео (менше хвилини), як у TikTok, популярні через швидкий перегляд і легкий обмін, тоді як довші ролики на YouTube або виступи на TED дозволяють продемонструвати експертизу бренду і зміцнити його позиції на глобальному ринку.

Інфлюенсери виступають сучасними представниками бренду, демонструючи продукти невимушено і довірливо, використовуючи власний авторитет серед підписників. Вони є важливими активами міжнародного маркетингу, особливо у країнах із високим використанням мобільних пристроїв та Інтернету, таких як Мексика, Аргентина та Бразилія. Локальні та національні інфлюенсери допомагають подолати мовні бар'єри та швидко закріпитися на нових ринках. Аналіз їхніх каналів і показників залученості дозволяє краще розуміти реакцію міжнародних клієнтів.

Описані вище інструменти маркетингового забезпечення було впроваджено в компанії Інфоком ЛТД. Компанія у своїй діяльності стала використовувати співпрацю з інфлюенсерами для залучення нових споживачів та просування своєї продукції. Також компанія стала активно застосовувати технології ШІ для створення фото- та відеоконтенту, автоматизації бізнес-процесів, і навіть корегування маркетингової стратегії інтернаціоналізації.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було досліджено світові підходи до регулювання імпортної політики, визначено стратегічні пріоритети України в умовах євроінтеграції та сформульовано рекомендації щодо модернізації імпортної

політики в контексті післявоєнного відновлення. Узагальнення матеріалу дозволяє сформувати такі ключові висновки.

По-перше, у сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції ефективність виходу національних підприємств на міжнародні ринки значною мірою залежить від державної політики та підтримки міжнародних інституцій. Державне регулювання забезпечує формування сприятливого інституційного середовища, яке зменшує бар'єри для експорту та інвестицій, стимулює розвиток конкурентоспроможних виробництв та підтримує інноваційну діяльність підприємств. У той же час міжнародні організації надають додаткові ресурси через фінансові інструменти, консультаційну підтримку та інтеграцію України у глобальні економічні структури, що сприяє зміцненню експортного потенціалу держави та створює можливості для виходу українських підприємств на нові ринки. Важливу роль у цьому процесі відіграє стратегічна державна політика, що поєднує елементи ліберального підходу та протекціонізму, спрямованого на підтримку національних галузей, субсидування експорту та адаптацію виробничих стандартів до міжнародних вимог. Реалізація Національної стратегії експорту України до 2030 року передбачає комплекс заходів щодо збільшення обсягів та покращення структурної якості експорту, посилення державних інституцій для підтримки підприємств, створення сприятливого середовища для ведення експортної діяльності, а також інтеграцію у міжнародні економічні та фінансові механізми.

По-друге, формування конкурентних переваг підприємств в умовах глобалізації виступає ключовим чинником їхньої здатності функціонувати на міжнародних ринках. Конкурентоспроможність українських компаній визначається здатністю впроваджувати технологічні та інноваційні рішення, забезпечувати відповідність міжнародним стандартам якості та безпеки, ефективно управляти логістичними процесами, адаптувати маркетингові стратегії до особливостей цільових ринків, створювати продукцію з високою

доданою вартістю та інтегрувати цифрові технології у виробничі та управлінські процеси. Підприємства, які системно поєднують ці напрямки, здатні не лише подолати торговельні бар'єри, а й закріпити стійкі конкурентні переваги на світовому ринку, підвищуючи ефективність діяльності та забезпечуючи довгострокове зростання.

По-третє, маркетингове забезпечення та використання цифрових технологій є важливим інструментом просування продукції на міжнародних ринках. Ефективна міжнародна маркетингова стратегія включає аналіз цільових ринків та аудиторій, адаптацію продукту, ціни, каналів дистрибуції та просування відповідно до культурних, економічних та соціальних особливостей кожної країни. Використання моделі 5P у міжнародному маркетингу дозволяє комплексно інтегрувати продукт, ціну, дистрибуцію, просування та персонал у систему, здатну забезпечити конкурентоспроможність підприємства. Сучасні цифрові технології, включно з SEO, соціальними медіа, інструментами платної реклами, аналітичними платформами, штучним інтелектом та VR, дозволяють підвищити ефективність маркетингових рішень, скоротити час адаптації на нових ринках, оптимізувати витрати та забезпечити персоналізовану взаємодію з клієнтами. Локалізація продукту, культурна адаптація рекламних матеріалів та співпраця з міжнародними партнерами сприяють зміцненню позицій компанії на глобальному рівні та мінімізації ризиків, пов'язаних із виходом на нові ринки.

Таким чином, стратегічні напрями підвищення ефективності виходу національних підприємств на міжнародні ринки включають комплексне поєднання державної підтримки, формування конкурентних переваг та застосування сучасних маркетингових і цифрових інструментів. Координація цих заходів дозволяє створити умови для стійкого зростання, підвищення технологічного та інноваційного рівня, інтеграції у глобальні ланцюги створення доданої вартості та забезпечує успішне закріплення українських підприємств на міжнародних ринках.

ВИСНОВКИ

У ході виконання кваліфікаційної роботи всебічно досліджено теоретичні засади, сучасний стан та практичні аспекти виходу національних підприємств на міжнародні ринки, що дозволило отримати комплексні наукові та прикладні результати, спрямовані на підвищення ефективності міжнародної економічної діяльності українських компаній.

У першому розділі роботи узагальнено теоретико-методологічні основи міжнародної економічної діяльності підприємств. На основі систематизації підходів провідних українських та іноземних учених визначено сутність МЕДП, ключові форми зовнішньоекономічної активності та стратегічні моделі інтернаціоналізації.

Узагальнення наукових підходів дозволило сформувати концептуальне бачення зовнішньоекономічної активності підприємств як багатовимірного процесу, на який впливають інституційні, організаційні та конкурентні чинники.

У другому розділі проведено аналітичне дослідження сучасного стану міжнародної торгівлі України у 2021-2025 рр. Статистичні дані засвідчують значні структурні зміни у зовнішній торгівлі, зокрема скорочення експорту в окремих галузях та зростання залежності від імпорту високотехнологічної продукції.

Виявлено позитивні приклади інтернаціоналізації вітчизняних компаній — МХП, SoftServe, «Нова Пошта», AgroGeneration, Kachorovska Store та інших, які застосовують моделі франчайзингу, створення закордонних дочірніх підприємств, горизонтальної інтеграції та інвестицій у міжнародні проєкти.

Проведено оцінку можливостей та загроз виходу українських підприємств на зовнішні ринки за умов дії торговельних бар’єрів, логістичних обмежень, зміни регуляторних вимог та зростання міжнародної конкуренції.

У третьому розділі визначено стратегічні напрями підвищення ефективності інтернаціоналізації. Розкрито ключову роль державної експортної політики, діяльності міжнародних інституцій та розвитку інфраструктури підтримки бізнесу у забезпеченні виходу підприємств за кордон.

Запропоновано комплекс рекомендацій щодо формування конкурентних переваг, що включають інвестиції у технологічний розвиток, підвищення якості продукції, розвиток компетенцій персоналу, адаптацію бізнес-моделей до вимог глобального середовища. Особлива увага приділена важливості використання міжнародного маркетингу, моделі 5P та цифрових інструментів просування продукції на глобальних ринках.

Узагальнення отриманих результатів дозволяє сформулювати таке розв’язане наукове завдання: на основі системного аналізу теоретичних концепцій, емпіричних показників міжнародної торгівлі та практичних кейсів українських підприємств розроблено комплексний підхід до оцінювання, вибору та реалізації оптимальної стратегії виходу на міжнародні ринки, що враховує інституційні чинники зовнішнього середовища, маркетингове забезпечення, цифрові технології та специфіку національного бізнес-середовища.

.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бестужева С. В. Міжнародна економічна діяльність України : навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, 2016. 268 с.

2. Міжнародна економічна діяльність України : підручник / за заг. ред. А. А. Мазаракі та Т. М. Мельник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 704 с.

3. John D. Daniels, Lee H. Radebaugh, Daniel P. Sullivan. International business Environments & Operations. Unighted Kingdom: Pearson, 2019. 690 p.

4. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII. Дата оновлення: 26.12.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text (дата звернення: 01.10.2025)

5. Мезенцова Н. В. До питання теоретичного та нормативно-правового визначення зовнішньоекономічної діяльності та міжнародної економічної діяльності на прикладі співробітництва у сфері подолання наслідків аварії на ЧАЕС. *Правове регулювання економіки* : зб. наук. пр. / М-во освіти і науки України, ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана" ; відп. ред. В. Ф. Опришко. Київ : КНЕУ, 2010. № 10. С. 331–341.

6. Циганкова Т. М. Міжнародний маркетинг : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 1998. 120 с.

7. Волошин А. В. Теоретичні особливості інтернаціоналізації МСП. *ECONOMICS: time realities.* 2021. №3. С. 22-28.

8. Форсгрен М., Хагстрем П. Ігнорування інтернаціоналізації. Модель Уппсали та схеми інтернаціоналізації фірм, пов’язаних з Інтернетом. *Журнал стратегій.* 2006. № 42. С. 42-48.

9. Coviello N.E., Munro H. J. Growing the entrepreneurial firm. Networking for international market development. *European Journal of Marketing.* 1995. Vol. 29. № 7. P. 50. URL: https://www.researchgate.net/publication/

235296657_Growing_the_Entrepreneurial_Firm_Networking_for_International_Market_Development (дата звернення: 01.10.2025)

10. Hermannsdottir A. Theoretical Underpinnings of the Internationalization Process. Reykjavík: Institute of Business Research University of Iceland, 2008. 37 p.

11. Dunning J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business.* 2001. Vol. 8. № 2. P. 174. URL: https://ideas.repec.org/a/taf/ijecbs/v8y2001i2p173-190.html (дата звернення: 01.10.2025)

12. Dunning J. H. Transnational corporation and the growth of services: Some conceptual and theoretical issues. New York : UN, 1989.

13. Базилевич В. Д., Гражевська Н. І., Гайдай Т. В., Леоненко П. М., Нестеренко А. П. Історія економічних учень : навч. посіб. Київ : Знання, 2004. 1300 с.

14. Ukraine's 2024 exports surge by 13.4%. *The new voice of Ukraine*. 2025. URL: https://english.nv.ua/business/corn-wheat-and-metal-ukraine-s-2024-export-giants-50478383.html (дата звернення: 01.10.2025)

15. Національні рахунки (ВВП). Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 01.10.2025)

16. Самойлюк М. Трекер економіки України під час війни. *Центр економічної стратегії*, 2025. URL: https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/?gad_source=1&gad_campaignid=22399715949&gbraid=0AAAAACM-mc22dzl9cNshMsGUf8Rmtu9UH&gclid=Cj0KCQiA0KrJBhCOARIsAGIy9wALI3tX3Ha1f-sZjHhOs3RCd-X46hR2VTP-p05pMVBxEyY35rIy9coaAgkXEALw_wcB (дата звернення: 01.10.2025)

17. ВВП України за роками. НАБУ. URL: https://nabu.ua/ua/vvp-2.html (дата звернення: 01.10.2025)

18. Кількість діючих підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства (2010-2024). Державна

служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 01.10.2025)

19. Сухорукова Г. Яким був 2023 рік для українських компаній: результати дослідження Київстар Бізнес. *Kyivstar business hub.* 2024. URL: https://hub.kyivstar.ua/articles/yakim-buv-2023-rik-dlya-ukrayinskih-kompanij-rezultati-doslidzhennya-kiyivstar-biznes (дата звернення: 01.10.2025)

20. Shiyue Zh. Tesla Shanghai becomes world's largest production volume Gigafactory. *China Daily*. 2022. URL: https://www.chinadaily.com.cn/a/202207/21/WS62d903a3a310fd2b29e6daa3.html (дата звернення: 01.10.2025)

21. Кучер Т. Amazon розширила мережу датацентрів до понад 900 об'єктів на тлі ШІ-попиту. *High bar journal*. 2025. URL: https://journal.gen.tech/post/amazon-rozshyryla-merezhu-datatsentriv-900-plus

22. 2001: Sony Ericsson is created. Ericsson. URL: https://www.ericsson.com/en/about-us/history/company/timeline-placeholder/timeline-2001-sony-ericsson-is-created (дата звернення: 01.10.2025)

23. Fischer D., Kaushik R. Market Entry in India: The Curious Case of Starbucks. *Rutgers Business Review.* 2019. Vol. 4, №. 2. P. 124-139. URL: https://rbr.business.rutgers.edu/sites/default/files/documents/rbr-040204.pdf (дата звернення: 01.10.2025)

24. Фомішина В. М., Федорова Н. Є., Огородник Н. П. Франчайзинг як модель управління міжнародним бізнесом у розвинених країнах світової економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. №69. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5215 (дата звернення: 01.10.2025)

25. Microsoft Corporation annual report 2005. URL: https://www.microsoft.com/investor/reports/ar05/staticversion/10k_fr_bus_04.html (дата звернення: 01.10.2025)

26. Oracle and Microsoft Strategic Partnership. URL: https://www.oracle.com/ua/cloud/azure/interconnect/faq/ (дата звернення: 01.10.2025)

27. BMW and Mercedes face rough ride in US-China trade war. *The National*. 2019. URL: https://www.thenationalnews.com/business/bmw-and-mercedes-face-rough-ride-in-us-china-trade-war-1.902702 (дата звернення: 01.10.2025)

28. Amid US-China trade-war, luxury car-makers move assembly to China. *CPPLuxury*. 2019. URL: https://cpp-luxury.com/amid-us-china-trade-war-luxury-car-makers-move-assembly-to-china/ (дата звернення: 01.10.2025)

29. A story of a family. Fererro. URL: https://www.ferrero.com.cn/cn/en/about-us/a-story-of-a-family (дата звернення: 01.10.2025)

30. Rose M., Yu S., Hepher T. Airbus to open new China assembly line amid recovery. *Reuters.* 2023. URL: https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/airbus-open-second-china-assembly-line-finalises-jet-order-2023-04-06/ (дата звернення: 01.10.2025)

31. Research and development centers of Intel. *Tadviser.* 2020. URL: https://tadviser.com/index.php/Article:Research_and_development_centers_of_Intel (дата звернення: 01.10.2025)

32. Understanding Spotify: Goodwater Thesis Highlights. *Goodwater.* URL: https://www.goodwatercap.com/insights/thesis/understanding-spotify/ (дата звернення: 01.10.2025)

33. Revoult. 2023 Annual report. 2023. 193 p. URL: https://assets.revolut.com/pdf/annualreport2023.pdf (дата звернення: 01.10.2025)

34. Merzlova K. Overview & Trends: IT Outsourcing in 2025. *Sumatosoft.* 2024. URL: https://sumatosoft.com/blog/it-outsourcing-overview-trends (дата звернення: 01.10.2025)

35. Gallimore D. Nike’s approach to outsourcing. *Outsource Accelerator*. 2021. URL: https://www.outsourceaccelerator.com/articles/nikes-approach-to-outsourcing/ (дата звернення: 01.10.2025)

36. Шаповал К. Roshen наростив виторг на 15% у 2024 році за рахунок збільшення продажів на експортних ринках. *Forbes*. 2024. URL: https://forbes.ua/news/roshen-narostiv-vitorg-na-15-u-2024-rotsi-za-rakhunok-zbilshennya-prodazhiv-na-eksportnikh-rinkakh-24122024-25855 (дата звернення: 01.10.2025)

37. Ajax Systems відкрили завод у Туреччині. Ajax. URL: https://ajax.systems/ua/blog/ajax-plant-in-turkey/ (дата звернення: 01.10.2025)

38. Про Нас. Lviv Croissants. URL: https://lvivcroissants.com/ua/about-us/ (дата звернення: 01.10.2025)

39. Київський картонно-паперовий комбінат: д-р Хайнц Ціннер про роботу в українських реаліях. *Forbes.* 2024. URL: https://forbes.ua/company/kiivskiy-kartonno-paperoviy-kombinat-avstriyskiy-vlasnik-pro-robotu-v-ukrainskikh-realiyakh-28102024-24368 (дата звернення: 01.10.2025)

40. Завальнюк І. ТОП-10 українських бізнесів, які вдало запустились на іноземних ринках під час війни. *Ua.news*. 2024. URL: https://ua.news/ua/money/top-10-ukraynskyh-byznesov-kotorye-uspeshno-zapustylys-na-ynostrannyh-rynkah-vo-vremya-vojny (дата звернення: 01.10.2025)

41. Попов А. Війна як стимул: нечувана експансія українців на світових ринках. *УНІАН.* 2024. URL: https://www.unian.ua/economics/other/ekspansiya-z-vidchayu-ukrajinci-viboryuyut-misce-na-svitovih-rinkah-12685704.html (дата звернення: 01.10.2025)

42. Друзюк Я. Українська вишнівка в Сохо: перший заклад української мережі «П'яна вишня» відкрили у Лондоні. *Village*. 2024. URL: https://www.village.com.ua/village/food/food/348723-ukrayinska-vishnivka-v-soho-

pershiy-zaklad-ukrayinskoyi-merezhi-p-yana-vishnya-vidkrili-u-londoni (дата звернення: 01.10.2025)

43. Про Нас. Інфоком ЛТД. URL: https://ia.ua/uk/pro-nas/ (дата звернення: 01.10.2025)

44. Національна експортна стратегія до 2030 року: на Міжнародному торговельному форумі представлені ключові пріоритети та стратегічні цілі. Міністерство економіки, довкілля та сільсткого господарства України. 2025. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/2eb5c34f-2957-4220-b1ab-01d27eff1a2f?lang=uk-UA&title=NatsionalnaEksportnaStrategiia (дата звернення: 01.10.2025)

45. Standards for the production, processing and trade of "bud" products. *Biosuisse*. 2023. URL: https://share.google/wyPwaUeKL0KIZwzdj (дата звернення: 01.10.2025)

46. Exports of Ukrainian furniture increased by 15.5% in 2024. *Ukraine open for business.* 2025. URL: https://open4business.com.ua/en/exports-of-ukrainian-furniture-increased-by-15-5-in-2024/ (дата звернення: 01.10.2025)

47. Перрі К. 5 правил маркетингу: Вичерпний посібник. *Undetectable.* 2025. URL: https://undetectable.ai/blog/uk/5-%D0%BF%D1%81-%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D1%83/ (дата звернення: 01.10.2025)

48. Lewis J. The Incredible Way Dunkin' Made South Korea Crave Coffee. *Mashed.* 2022. URL: https://www.mashed.com/1128023/the-incredible-way-dunkin-made-south-korea-crave-coffee/ (дата звернення: 01.10.2025)

49. Quattrone G., Nocera A., Capra L., Quercia D. Social Interactions or Business Transactions? What customer reviews disclose about Airbnb marketplace. 2020. URL: https://arxiv.org/abs/2004.11604 (дата звернення: 01.10.2025)

50. What is Bing? *TechMonitor.* 2023. URL: https://www.techmonitor.ai/what-is/what-is-bing/?utm_source=chatgpt.com&cf-view (дата звернення: 01.10.2025)

ДОДАТОК А

Галузь	2021			2022			2023			2024			2025 (1-2 кв.)		
	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США
Живі тварини; продукти тваринного походження	1,35	1,6	-0,25	1,47	1,18	+0,29	1,38	1,34	+0,04	1,64	1,48	+0,16	0,96	0,75	+0,21
Продукти рослинного походження	15,54	2,13	+13,41	13,47	1,93	+11,54	11,72	2,11	+9,61	13,53	2,23	+11,3	5,21	1,47	+3,74
Жири та олії тваринного або рослинного походження	7,04	0,44	+6,6	5,95	0,29	+5,66	5,65	0,25	+5,4	5,76	0,28	+5,48	3,16	0,15	+3,01
Готові харчові продукти	3,79	3,58	+0,21	2,50	2,65	-0,15	3,27	3,26	+0,01	3,76	3,66	+0,1	1,90	1,79	+0,11
Мінеральні продукти	8,41	14,97	-6,56	4,32	13,12	-8,8	2,42	10,64	-8,22	3,43	9,17	-5,74	1,61	5,24	-3,63
Продукція хімічної та пов’язаних з нею галузей промисловості	2,82	9,74	-6,92	1,29	6,21	-4,92	0,90	7,44	-6,54	0,97	8,07	-7,1	0,52	4,42	-3,9
Полімерні матеріали, пластмаси та вироби з них	1,10	4,82	-3,72	0,47	3,25	-2,78	0,33	3,73	-3,4	0,35	3,88	-3,53	0,18	1,98	-1,8
Шкури необроблені, шкіра вичинена	0,17	0,30	-0,13	0,10	0,24	-0,14	0,10	0,26	-0,16	0,11	0,25	-0,14	0,05	0,12	-0,1
Деревина і вироби з деревини	2,01	0,44	+1,57	1,88	0,20	+1,68	1,54	0,21	+1,33	1,47	0,23	+1,24	0,83	0,12	+0,71

Маса з деревини або інших волокнистих целюлозних матеріалів	0,53	1,11	-0,58	0,28	0,76	-0,48	0,23	0,81	-0,58	0,24	0,92	-0,68	0,14	0,44	-0,3
Галузь	2021			2022			2023			2024			2025 (1-2 кв.)		
	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США
Текстильні матеріали та текстильні вироби	0,86	2,66	-1,8	0,67	2,48	-1,81	0,67	2,39	-1,72	0,61	2,40	-1,79	0,32	1,15	-0,83
Взуття, головні убори, парасольки	0,19	0,58	-0,39	0,18	0,57	-0,39	0,16	0,50	-0,34	0,15	0,47	-0,32	0,08	0,20	-0,12
Вироби з каменю, гіпсу, цементу	0,57	0,94	-0,37	0,30	0,66	-0,36	0,30	0,70	-0,4	0,33	0,73	-0,4	0,18	0,38	-0,2
Перли природні або культивовані, дорогоцінне або напівдорогоцінне каміння	0,13	0,22	-0,09	0,04	0,07	-0,003	0,02	0,13	-0,11	0,04	0,07	-0,03	0,01	0,05	-0,04
Недорогоцінні метали та вироби з них	15,99	4,37	+11,622	6,00	2,59	+3,41	3,94	3,37	+0,57	4,46	3,88	+0,58	2,27	2,07	-0,2
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	5,26	14,21	-8,95	3,73	9,16	-5,43	3,26	11,30	-8,04	3,14	15,04	-11,9	1,75	8,91	-7,16

Засоби наземного транспорту, літальні апарати, плавучі засоби	6,76	7,57	-0,81	0,36	5,66	-5,3	0,35	7,86	-7,51	0,43	9,09	-8,66	0,22	5,37	-5,15
Галузь	2021			2022			2023			2024			2025 (1-2 кв.)		
	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США	Експорт, млрд. дол. США	Імпорт, млрд. дол. США	Сальдо, млрд. дол. США
Прилади та апарати оптичні, фотографічні	0,17	1,52	-1,35	0,12	1,17	-1,05	0,11	1,46	-1,35	0,10	1,77	-1,67	0,04	1,01	-0,97
Зброя, боєприпаси; їх частини та приладдя	-	-	-	-	-	-	0,003	0,06	-0,057	0,002	0,05	-0,048	0,001	0,03	-0,029
Різні промислові товари	1,25	1,34	-0,09	0,97	0,71	+0,26	1,03	0,93	+0,1	1,06	1,04	+0,02	0,57	0,50	+0,07
Твори мистецтва	0,003	0,007	-0,004	0,001	0,0004	0,0006	0,11	0,02	-0,09	0,02	0,10	-0,08	0,0006	0,0011	-0,0005
Разом	68,07	72,84	-4,77	44,14	55,30	-11,16	37,58	63,76	-26,18	41,73	70,77	-29,04	20,04	38,56	-18,52

ДОДАТОК Б

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Мовчан Даяна Андріївна, студентка 2 курсу магістратури, форми навчання заочна, факультету економічного, спеціальності 051 «Економіка», адреса електронної пошти daianal1311@gmail.com:

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Вихід національних підприємств на міжнародні ринки» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;

- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи ідентичною її друкованій версії;

- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям *академічної доброчесності у будь-який спосіб*, *у тому числі за допомогою* Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ Мовчан Д. А.

Дата_____ Підпис_____ Кусакова Ю. О.