

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
Факультет міжнародних економічних відносин
та туристичного бізнесу
Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему:
**«СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО
БІЗНЕСУ ДО КОНКУРЕНТНИХ УМОВ СВІТОВИХ РИНКІВ»**

Виконала:
студентка групи УМБ-41
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»,
освітньо-професійної програми
«Міжнародний бізнес»
Федченко С. С.

Керівник: д.е.н., проф. Лазаренко В. Є.

Рецензент: к.е.н., доц. Дуна Н. Г.

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

Кафедра міжнародного бізнесу та економічної теорії

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

**В. о. завідувача кафедри міжнародного
бізнесу та економічної теорії
Чемчикаленко Р.**

А.

підпис

ініціали, прізвище

14 лютого 2024 р.

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Федченко Софії Сергіївни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Стратегії адаптації суб'єктів міжнародного бізнесу до конкурентних умов світових ринків»

Керівник роботи: д.е.н., проф. Лазаренко В. Є.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 09.02.2024 р. № 4002-5/365.

2. Строк подання студентом роботи: 24 травня 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Теоретично-дослідницька частина. Дослідити теоретичні засади адаптації суб'єктів міжнародного бізнесу до конкурентних умов світових ринків;

визначити конкуренцію та конкурентоспроможність; вивчити концепції та стратегії адаптації, їх теоретичний вимір, розвиток та еволюцію.

Аналітично-рекомендаційна частина. Проаналізувати сучасний стан транснаціонального бізнесу як дієвої форми економічної адаптації; здійснити фінансово-економічний аналіз світового конкурентного середовища; окреслити Перспективи адаптації міжнародних підприємств до конкурентних умов світових ринків.

4. План роботи:

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір, погодження та затвердження теми, призначення наукового керівника
2	Робота з джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи; вивчення нормативних та урядових актів; складання бібліографії наукових джерел
3	Складання календарного плану та розширеного плану-конспекту роботи, узгодження з керівником
4	Написання першого, теоретично-дослідницького розділу
5	Написання другого, аналітично-рекомендаційного розділу
6	Звіт керівника і студента про хід виконання роботи на кафедрі
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи
8	Доопрацювання роботи у відповідності до зауважень з попереднього захисту; узгодження виправленого варіанту роботи з науковим керівником
9	Оформлення тексту роботи; подання роботи науковому керівникові для написання відгуку
10	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи
11	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні Державної екзаменаційної комісії

5. Дата видачі завдання: 14 лютого 2024 р.

Студент

_____ Федченко С. С.
підпис ініціали, прізвище

Керівник роботи

_____ Лазаренко В. Є.
підпис ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ДО КОНКУРЕНТНИХ УМОВ СВІТОВИХ РИНКІВ.....	8
1.1 Конкуренція та конкурентоспроможність: визначення, сутність, характеристика.....	8
1.2 Середовище міжнародного бізнесу та його суб'єкти.....	16
1.3 Стратегії адаптації та їх теоретичний вимір.....	23
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....	34
2.1 Транснаціональний бізнес як дієва форма економічної адаптації.....	34
2.2 Фінансово-економічний аналіз світового конкурентного середовища.....	41
2.3 Перспективи адаптації міжнародних підприємств до конкурентних умов світових ринків.....	56
Висновки до розділу 2.....	63
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ДОДАТКИ.....	76
--------------	----

ВСТУП

Міжнародний бізнес є важливою і невід’ємною частиною розвитку світової та національних економік, адже він починає вирішальним чином впливати на стратегічне планування та управління у компаніях, які традиційно орієнтувалися на ринок всередині країни, тому більшість з них прямо чи опосередковано долучаються до бізнес-процесів у міжнародному середовищі, що, в свою чергу, допомагає їм стати більш інтегрованими у це середовище. Це також означає створення ланцюжка поставок, який не тільки працює більш ефективно, а й дає можливість компаніям швидко адаптуватися до майбутніх змін.

Дослідження процесів адаптації суб’єктів міжнародного бізнесу до конкурентних умов ринків, на яких вони здійснюють свою діяльність, є, безумовно, надзвичайно актуальним питанням сучасної економічної науки. Не менш важливою і актуальною проблемою є вивчення питань впливу цих суб’єктів на діяльність локальних гравців та їх пристосування до міжнародного середовища, що постійно змінюється, адже розвиток національних економік країн, в межах яких діють регіональні компанії, тісно пов’язаний із розвитком глобальної економіки.

Вивченням питань адаптації суб’єктів міжнародного бізнесу до конкурентних умов ринків в різні часи займалася велика кількість дослідників, серед яких: М. Портер, М. Крамер, Ф. Котлер, К. Келлер, А. Сміт, Н. Блюм, Т. Бусарева, Н. Волошко, О. Гаврилюк, Ю. Дольний, І. Гладій, К. Гудим, Б. Іличок, С. Пахомов, Є. Пилявська, М. Чупріна, М. Романчукевич, О. Мозговий, Ю. Хваль, О. Бровкова, А. Олексієва, Н. Донг, В. Лазаренко, П. Кругман, Дж. Де Арагао, Л. Пащук, І. Свищук, В. Зеліч, Е. Шелудько, Л. Казакова, Ю. Мойсюк, П. Дойль, К. Томпсон, Е. Тарвер та інші.

Практична значущість вивчення цих питань для національної та світової економіки визначають науковий інтерес до теми дослідження, а також зумовлюють мету та завдання кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є аналіз стратегій адаптації суб'єктів міжнародного бізнесу до конкурентних умов світових ринків. Для досягнення цієї мети були поставлені та вирішені наступні *завдання*:

- визначити сутність та осучаснити поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність»;
- дослідити середовище міжнародного бізнесу та його суб'єктів;
- дослідити існуючі стратегії адаптації та їх теоретичний вимір;
- розглянути функціонування транснаціонального бізнесу як дієвої форми економічної адаптації;
- окреслити перспективи адаптації міжнародних підприємств до конкурентних умов світових ринків;

Об'єктом дослідження є суб'єктів міжнародного бізнесу, що функціонують у конкурентних умовах.

Предметом дослідження є вдосконалення стратегій адаптації суб'єктів міжнародного бізнесу до конкурентних умов.

Методологічну основу дослідження було сформовано шляхом поєднання певних методів: системного методу, емпіричного методу, дедуктивно-індуктивного методу а також інших наукових методів.

Основними результатами кваліфікаційної роботи можна вважати наступне: виявлено важливість процесу транснаціоналізації у формуванні сучасного конкурентного середовища діяльності міжнародних підприємств; проаналізовано і узагальнено основні теорії стратегій адаптації до конкурентних умов; відзначено важливість феномену адаптації; виявлені основні чинники формування стратегій з точки зору оптимізації бізнес-процесів, осучаснені певні стратегії адаптації компаній на міжнародних галузевих ринках.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційного дослідження полягає в удосконаленні кола стратегій на основі теоретичних і практичних досліджень міжнародних і національних ринків, а також окреслення проблем побудови та розробки адаптивних стратегій на галузевих ринках. Результати дослідження можна використовувати в подальшому науковому пошуку, а також у практичній діяльності підприємств міжнародного бізнесу.

Структура і обсяг. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків і списку використаних джерел. Роботу викладено на 77 сторінках. В дослідженні є 9 рисунків та 11 таблиць. Список використаних джерел містить 61 найменування на 7 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ АДАПТАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ДО КОНКУРЕНТНИХ УМОВ СВІТОВИХ РИНКІВ

1.1 Конкуренція та конкурентоспроможність: визначення, сутність, характеристика

На сучасному етапі розвитку світової економіки бізнес пристосовується до змін, що визначаються ринком, і стабілізується на основі застосування підходів, що застосовуються до розробки і реалізації конкурентних стратегій, в залежності від ринкових тенденцій, рівня технологічного розвитку та інноваційної складової. Масштаб бізнесу компанії вимагає застосування сучасних автоматизованих систем виробництва і управління, а також інших факторів, що впливають на формування і розвиток конкурентних переваг.

Ринкова економіка висуває нові вимоги до підприємств, які виникають не тільки через конкуренцію і високих стандартів якості товарів, а й через необхідність гнучко реагувати на зміни навколишнього середовища. У діловому світі стратегія стає важливим елементом стратегічного управління. Це важливий фактор, що сприяє досягненню компанією чітких бізнес-цілей і забезпечення конкурентоспроможності на ринку. З іншого боку, це допомагає підприємствам досягти стану, при якому вони можуть ефективно працювати в нестабільних ринкових умовах.

На відміну від регіональної конкуренції, міжнародний бізнес може відчувати свою національну підтримку в боротьбі з конкурентами в багатьох прихованих формах. Найважливішими його характеристиками є економічна, правова та політична конкурентні сфери, соціально-культурна історія, яка значно відрізняється від внутрішнього середовища країни.

Розглядаючи причини виникнення і розвитку міжнародного бізнесу, їх бажано розділити на чинники, які уможливили ведення такого виду бізнесу посилення конкуренції на внутрішньому ринку, обмежений ефективний попит, пов'язаний зі збільшенням числа підприємців; відносні обмеження на внутрішньому ринку (чисельність населення, розмір території й т. ін.); обмежені економічні ресурси в народному господарстві, в тому числі природні, матеріальні, трудові, технологічні, фінансові; недосконалість нерівномірного соціально-економічного розвитку країни тощо (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Передумови виникнення та розвитку міжнародного бізнесу

Джерело: [28]

М. Портер та М. Крамер запропонували розгляд періодів історичного розвитку міжнародного бізнесу, що складається з наступних періодів (рис. 1.2) [28].

Комерційний період (1500–1850 рр.) починається з часу великих географічних відкриттів і закінчується в середині XIX століття. Величезне прагнення до особистої зацікавленості в торгівлі колоніальними товарами в Європі було потужним стимулом, що визначив розвиток основних форм міжнародної торгівлі. Ризик цього бізнесу також був дуже високим (щодо подорожей на великі відстані), але ймовірно, що він приносив прибуток, набагато більший за витрати, тому цей перший бізнес був дуже успішним.

Період розширення (1850–1914 рр.) – остаточне проектування та структурування колоніальної імперії. Це відбувалося на тлі стрімкого розвитку європейських країн, викликаного досягненнями промислової революції початку століття і подальшими технологічними досягненнями. Перехід від експорту екзотичних іноземних товарів до видобутку сировини та систематичного плантаційного землеробства на колоніальних територіях як більш прибуткової та економічно перспективної галузі зовнішньої торгівлі.

Період концесій (1914–1945 рр.) – якісно змінилася роль найбільших компаній, що працюють на колоніальному ринку. Епоха концесій проклала шлях колоніальним і напівколоніальним країнам до самовизначення з точки зору економіки, а Друга світова війна дала цим процесам великий політичний імпульс. З іншого боку, такі явища, як інтернаціоналізація глобального ринку праці, посилення конкуренції на світовому ринку сировини, напівфабрикатів і готової продукції, були основними учасниками, які прагнули використовувати можливості все більш складної міжнародної бізнес-структури для отримання конкурентної переваги, що означало наближення глобалізації в цілому.

Період наднаціональних держав (1945–1970 рр.) – це формування і швидкий розвиток нового виду держав, який заклав економічну основу і різні кадрові й технічні структури, розроблені в результаті періоду концесій. Незалежні країни активно шукали ринки для своєї традиційної експортної продукції, були активними покупцями технологій, сприяли розвитку міжнародних ринків капіталу, появі нових фінансових продуктів і зростанню міжнародної сфери аудиту та консалтингу. Найвпливовіші американські

корпорації, скориставшись домінуючим становищем США після війни, вперше домоглися прориву в якісно нову ступінь розвитку міжнародної торгівлі транснаціональних корпорацій, коли весь світ дійсно став одним місцем конкуренції та сферою корпоративних інтересів.

Період глобалізації (1970 – по теперішній час). Глобалізація пов'язана зі зміцненням взаємозалежності національних економік, залученням соціально-економічних процесів, що відбуваються в різних частинах світу, та спонуканням компаній прагнути до поліпшення умов ведення бізнесу. Цей період розвитку цивілізації в цілому і міжнародної торгівлі зокрема характеризується революційними технологічними зрушеннями, подальшими економічними, соціальними і політичними змінами. Інформаційна революція і значний розвиток телекомунікацій призвели до трансформації майже всіх традиційних технологій шляхом їх модернізації на якісно новий рівень.



Рисунок 1.2 – Періоди еволюції міжнародного бізнесу

Джерело: [28]

Питання конкурентоспроможності підприємств не є принципово новим для науки, оскільки конкуренція завжди є складовою частиною економічного існування всіх без винятку країн системи ринкової економіки і складовою економічного існування. Зростаючий інтерес до цих питань обумовлений в основному складністю і невизначеністю процесу формування відносин ринкової економіки. Аналіз наукових поглядів на питання конкуренції показує

їх масштаб і багатовимірний характер, в кожному конкретному випадку зміст цієї концепції визначається в залежності від цілей, для яких вона була створена. Конкурентне середовище міжнародної торгівлі все ще є важливим у сучасному світі та має першорядне значення для компаній, які розглядають можливість конкуренції. розширення своєї діяльності на міжнародному рівні в умовах конкуренції на міжнародній арені.

Конкуренція – це процес взаємодії та боротьби між компаніями на ринку за надання найкращих можливостей продажів для продуктів і задоволення різноманітних потреб клієнтів. Конкуренція спонукає компанії не тільки створювати передові продукти і послуги, але й забезпечувати високоякісний і сучасний сервіс. Це заохочує компанії передбачати та активно розвивати майбутні потреби споживачів. У міжнародному контексті конкурентоспроможність міжнародних компаній є ключем до успіху на світовому ринку. Конкурентна перевага базується на постійному вдосконаленні, інноваціях та змінах. Йдеться про всю систему створення вартості, включаючи ланцюжок створення вартості від постачальника до покупця. Підтримка конкурентної переваги вимагає постійних зусиль та покращення джерел цих переваг. Компанії повинні вдосконалити всі аспекти свого бізнесу, від розробки продукту до післяпродажного обслуговування. У той же час, глобальний підхід до стратегії відіграє важливу роль у збереженні конкурентної переваги, оскільки він повинен розширювати переваги, пов'язані з його внутрішніми та глобальними основами [16].

Конкурентоспроможність міжнародних компаній проявляється у забезпеченні конкурентних переваг у контексті глобальної конкуренції. Цей процес базується на кількох основних принципах:

- інновації та зміни. Конкурентна перевага повинна бути обумовлена постійним вдосконаленням, впровадженням інновацій та здатністю адаптуватися до змін в економічному середовищі;
- система створення цінності. Ця конкурентна перевага охоплює всю систему створення вартості бізнесу. Сюди входять ланцюжки створення

вартості, які пов'язують діяльність компаній, постачальників, посередників і покупців;

- постійне вдосконалення. Конкурентна перевага повинна підкріплюватися постійною роботою по вдосконаленню. У той же час важливо розуміти, що є кілька переваг, які неможливо відтворити, але вони можуть змінитися.;

- пошук джерел. Компанії повинні зазначити, що вони постійно вдосконалюють свої джерела конкурентних переваг. Ці переваги можуть виникнути на будь-якому етапі ланцюжка створення вартості, наприклад, при розробці продукту або післяпродажному обслуговуванні;

- глобальний підхід до стратегії. Збереження конкурентної переваги вимагає глобального підходу до стратегії. Компанія повинна враховувати як місцеві, так і глобальні переваги та розширювати їх за допомогою глобального стратегічного плану [18].

Різниця між притаманними країні і придбаними перевагами носить дуже стабільний і довгостроковий характер, що часто пов'язано з низькою мобільністю факторів виробництва. Вартість виробництва одних і тих же товарів варіюється від країни до країни. Саме різниця у витратах становить основу взаємовигод від торгівлі між країнами. Концепція виробництва товарів, в якому країна не має абсолютної переваги, і концентрації ресурсів на виробництві інших товарів, якими вона володіє, сприяє збільшенню загального обсягу виробництва, збільшенню обміну між країнами. Такого погляду притримувався А. Сміт у своїй теорії переваг. Він вважав, що країни експортують те, що вони виробляють, за низькою ціною (маючи абсолютну перевагу у виробництві), і імпортують те, що виробляють інші країни, за низькою ціною (маючи абсолютну перевагу перед торговими партнерами у виробництві) [17].

Теорія абсолютних переваг базується на певних припущеннях (рис. 1.3).

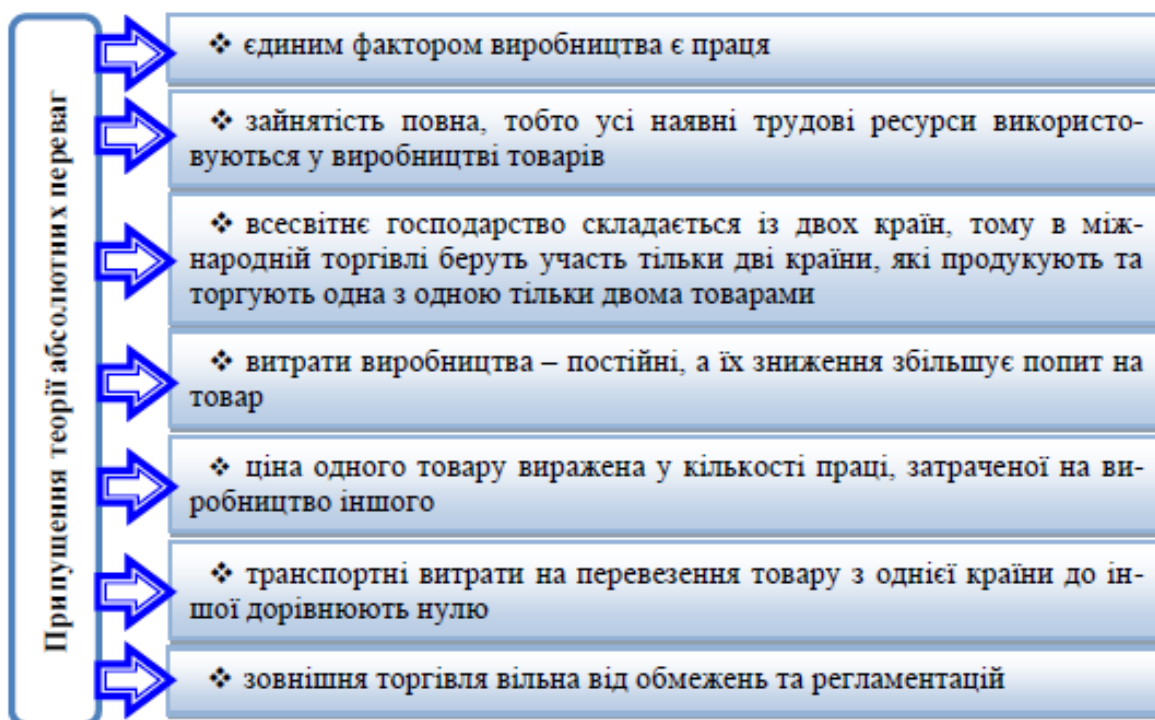


Рисунок 1.3 – Схема теорії абсолютних переваг А. Сміта

Джерело: [17]

Відповідно до думки Сміта, урядам країн не потрібно втручатися в зовнішню торгівлю, вони повинні підтримувати відкритий ринок і режим свободи торгівлі; країни, а також окремі особи повинні спеціалізуватися на виробництві своїх товарів, при виробництві яких у них є переваги, і торгувати ними в обмін на товари, при виробництві яких вони мають переваги перед іншими країнами; зовнішня торгівля стимулює розвиток продуктивності праці за рахунок розширення ринку збуту через кордони; експорт є позитивним фактором для економіки, так як забезпечує збут надлишків продукції, які не можуть бути реалізовані на внутрішньому ринку. Експортні субсидії необхідно скасувати, оскільки вони є податками для населення і призводять до зростання внутрішніх цін. Підприємства, які займають домінуюче становище на ринку, зобов'язані надавати додаткову звітну інформацію державним органам про свою діяльність. Якщо ці зобов'язання не будуть виконані, вони можуть понести відповідальність, включаючи сплату штрафів, тягар кримінальної

відповідальності, обмеження або припинення певних видів діяльності, відшкодування збитків та інші санкції повністю або частково.

Наприклад, країни Європейського Союзу, які сповідують правову систему суспільства і мають свої власні закони в області конкурентного права, активно просуваються до інтегрованої моделі регулювання. Ця модель спрямована на боротьбу з недобросовісною конкуренцією і враховує динамічний розвиток конкурентного законодавства в ЄС. Знайомство з конкурентним законодавством ЄС, яке постійно вдосконалюється, є одним з пріоритетів. Досвід ЄС в області конкурентного права допомагає зрозуміти основні принципи ведення бізнесу в ЄС і відповідальність, що накладається на компанії, які займають домінуюче становище на ринку. ЄС стикається із загрозою дискримінації приватного сектору через практику, яка обмежує конкуренцію, таку як тарифні угоди, демпінг та примус до контрактів певного характеру. Рішенням стало введення спільної політики в області конкуренції в ЄС, спрямованої на запобігання порушень конкуренції на спільному ринку. Ця загальна політика спрямована на те, щоб уникнути конкуренції між учасниками ринку за найкращі умови виробництва, купівлі-продажу товарів і отримання на цій основі максимально можливого прибутку [32].

Ця загальна політика не тільки регулює природні та штучні монополії, але й коригує ділову практику, яка набуває характеру картелів та характеристик монополістичної змови. Метою антимонопольного регулювання ЄС є дії та практика, які впливають на конкуренцію на ринку ЄС. Предметом регулювання правил конкуренції є права і обов'язки учасників цих дій і взаємин. Основною метою є забезпечення свободи конкуренції на спільному ринку ЄС та заборона неналежної торговельної практики, що обмежує конкуренцію. Таким чином, гармонізація антимонопольного законодавства в ЄС відбувається на рівні первинного і вторинного законодавства ЄС шляхом розробки директив і нормативних актів. Цей процес створює єдиний ринок та допомагає забезпечити вільну конкуренцію між компаніями, що ідеально відповідає теорії абсолютних переваг А. Сміта.

1.2 Середовище міжнародного бізнесу та його суб'єкти

Міжнародний бізнес історично і логічно виникає в результаті розвитку і поглиблення міжнародного поділу праці та формування світового ринку.

Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію компаній з різними формами власності або їх підрозділів, розташованих в різних країнах. Його основна мета-отримання прибутку за рахунок переваг міжнародних ділових операцій. Міжнародний бізнес - це підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різних формах і збільшенням прибутку від комерційної діяльності, що здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародний економічний простір.

Діяльність державних підприємств не завжди орієнтована на отримання прибутку. Економічна сутність міжнародної торгівлі повинна бути визначена в наступних пунктах його як явища і процесу міжнародних економічних відносин.

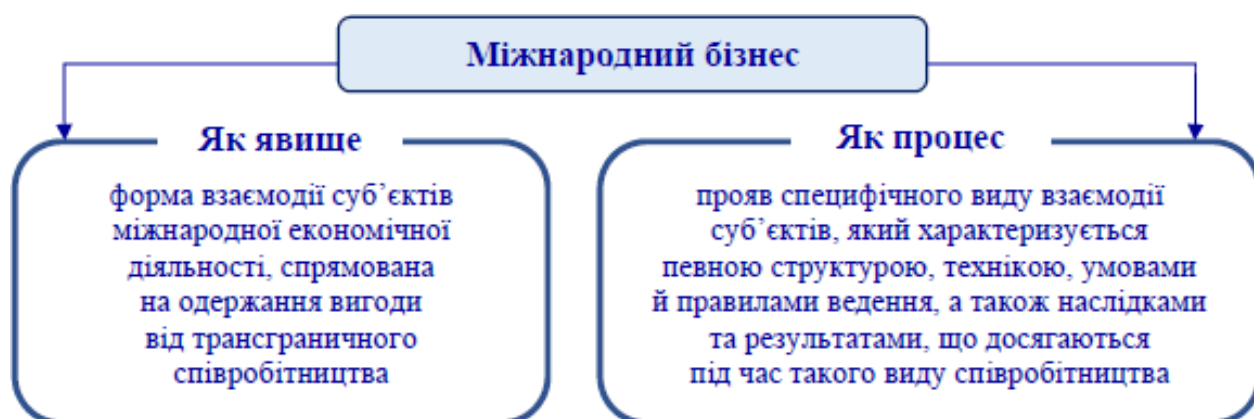


Рисунок 1.4 – Сутність міжнародного бізнесу

Джерело: [18]

Міжнародна торгівля охоплює всі торгові операції, що здійснюються двома або більше країнами. Такі ділові відносини можуть мати місце як на рівні приватних, так і державних організацій. Для приватних компаній, що беруть

участь у міжнародній торгівлі, Комерційна діяльність здійснюється в першу чергу з метою отримання прибутку.

Суб'єкт міжнародного бізнесу є реальним учасником процесу прийняття рішень (індивідуальний, контактна група або складна соціальна структура) і характеризується внутрішніми мотивами, інтересами, цілями і міжнародним досвідом.

Основна мета конкурентної політики - створення рівних умов для доступу до ринку. Це досягається за рахунок збалансованості регулюючих механізмів і захисту прав власності, в тому числі прав бізнесу. Вони включають захист економічних активів від неконкурентного тиску, особливо з боку існуючих або потенційних монополій, та забезпечення здорової конкуренції між комерційними організаціями. Реалізація конкурентної політики спрямована на створення сприятливих умов для розвитку внутрішнього середовища, поліпшення добробуту громадян, сприяння самоорганізації ділового клімату, створення інструментів економічного регулювання для структурних змін в економіці.

Отже, конкурентне середовище міжнародного бізнесу - це комплекс факторів, умов і проблем, що впливають на діяльність підприємств на міжнародному ринку і конкуренцію між ними. На це середовище впливають наступні чинники:

- конкуренти. Це компанії, що продають подібні товари та послуги на міжнародному ринку, конкурують за споживачів, ресурси та частку ринку;
- клієнти. Попит споживачів і ділових партнерів на товари і послуги визначає конкурентоспроможність компанії. Для успіху на міжнародних ринках важливо розуміти потреби та очікування клієнтів;
- постачальники. Забезпечення необхідними ресурсами, включаючи сировину і запчастини, важливо для компаній, що ведуть міжнародну діяльність. Вибір та відносини з постачальником можуть вплинути на конкурентоспроможність компанії;

– політичні та правові аспекти; політична обстановка, податкова система, митні правила, торговельні обмеження та правила мають велике значення для міжнародної торгівлі і можуть вплинути на конкурентне становище компанії;

– економічна ситуація. Міжнародні ринки чутливі до економічних факторів, таких як коливання обмінного курсу, інфляція та економічні кризи, які можуть вплинути на вартість та прибутковість продукції;

– соціокультурні аспекти. Розуміння культурних і соціальних особливостей країн, в яких ми працюємо, важливо для успішної міжнародної діяльності. Сюди входять аспекти споживчих звичок, мови, релігійних питань та інших факторів;

– інновації. Використання передових технологій та інновацій допомагає компаніям підвищити свою ефективність і конкурентоспроможність на міжнародному ринку;

– геополітичні фактори. Геополітичні події, такі як міжнародні конфлікти та зміни в геополітичних альянсах, можуть вплинути на умови роботи на міжнародних ринках. Розуміння та ефективне управління цими аспектами допоможе компаніям адаптуватися до міжнародної ситуації та забезпечити свою конкурентоспроможність на світовому ринку. Розглядаючи питання підвищення конкурентоспроможності підприємств, важливо враховувати, що в контексті глобалізації, зокрема, змінюється зовнішнє середовище підприємства.:

– споживчі товари, капітал, технології, робоча сила тощо. Все більше інтегруючись один з одним, вони стають частиною єдиного глобального ринку, на якому іноземні компанії працюють на тих же правах, що і вітчизняні, а їх передача інформації та розрахунки здійснюються в режимі реального часу через Інтернет;

– обсяг і умови реалізації товарів, які визначаються на основі довгострокових контрактів, укладених з конкретними замовниками ще до початку виробництва, а не на ринку, як це було раніше;

- нестандартні матеріали, товари, послуги, складні технічні комплекси для науково-технічного розвитку, індивідуальні замовлення, які відіграють все більш важливу роль в загальному обсязі пропонованої на ринку продукції;

- ціна, яка визначається вартістю за одиницю продукції. Зі зростанням насичення ринку існують значні цінові варіанти для різних сегментів ринку.

Поліпшення конкурентного середовища міжнародного бізнесу є важливою метою розвитку світової економіки. Перспективними та способами покращення конкурентного середовища міжнародної торгівлі є:

- лібералізація торгівлі та інвестицій. Зниження торгових бар'єрів і укладення багатосторонніх і двосторонніх торгових угод сприяють створенню більш сприятливого конкурентного середовища для компаній;

- цифрові трансформації. Використання передових технологій і цифрових інновацій дозволяє компаніям більш ефективно здійснювати свою глобальну діяльність і знаходити нові можливості;

- нормативно-правова база. Покращене регулювання, яке сприяє конкуренції та заохочує розробку міжнародно визнаних правил, сприяє створенню рівних конкурентних позицій на ринку;

- освіта та навчання. Розробка освітніх програм і тренінгів, спрямованих на розвиток навичок міжнародного бізнесу, допоможе компаніям ефективно працювати в глобальному середовищі;

- інфраструктура. Розширення інфраструктури для міжнародної торгівлі, включаючи порти, логістичні послуги та транспортні мережі, полегшить переміщення товарів та послуг;

- сталий розвиток. Зосередження уваги на сталому виробництві та використанні екологічно чистих технологій стає все більш важливим для компаній і може вплинути на їх конкурентоспроможність на міжнародних ринках;

- міжнародні стандарти. Практика і відповідність міжнародним стандартам і сертифікатам сприяють зміцненню довіри споживачів і партнерів до міжнародних ринків;

– співпраця та партнерство. У глобальному бізнес-середовищі важливо розвивати стратегічні партнерські відносини та співпрацю з іншими компаніями та галузевими групами;

– соціальна відповідальність і репутація. Зростаючий інтерес споживачів до корпоративної етики та соціальної відповідальності вимагає від компаній вдосконалення цих аспектів своєї діяльності на міжнародних ринках.

Загальний напрямок поліпшення конкурентного середовища в міжнародному бізнесі полягає в поліпшенні умов міжнародної торгівлі та інвестицій, встановленні більш сприятливих правил і забезпеченні рівної гри для всіх учасників світового ринку.

Н. Пархоменко визначає бізнес-середовище як складну, багатовимірну полі-функціональну систему, яка залежить від багатьох чинників, а також є чинником впливу на базові та допоміжні сфери функціонування національної економіки.

Міжнародне ділове середовище неоднорідне. В епоху глобалізації компанії намагаються працювати в країнах, які забезпечують для цього оптимальні умови. Це забезпечує збільшення обсягу продажів і, відповідно, прибутку. Зі швидким розвитком комунікаційних технологій віддалене управління було значно спрощено, і компанії отримують від цього вигоду, швидко стаючи транснаціональними корпораціями.

Вихід на закордонні ринки має низку переваг для компаній, а саме: Зниження собівартості продукції; Продовження життєвого циклу продукту; Подолання торгових бар'єрів; Ухилення від дотримання антимонопольного законодавства й. т. ін.

Компанії, особливо впливові, намагаються максимально використовувати ці можливості. Однак компоненти зовнішнього середовища можуть значно відрізнятися від звичайних компонентів, що існують на внутрішньому ринку, тому вихід на зовнішні ринки буде успішним для бізнесу, якщо ви ретельно продумаєте всі нюанси роботи на новому ринку. Навіть найменша різниця в звичаях і перевагах може призвести до прикрої помилки. Для компаній, що

здійснюють міжнародну діяльність, важливо систематизувати і проаналізувати широкий спектр факторів, які прямо або побічно впливають на ефективність підприємницької діяльності на кожному регіональному ринку.

Бізнес-середовище також є проміжним середовищем як сукупність неконтрольованих (зовнішнє середовище) і неконтрольованих (внутрішнє середовище) факторів, що впливають на комерційну діяльність, спрямованих на вивчення стану компонентів зовнішнього середовища, в якій безпосередньо знаходиться бізнес. взаємодія під час господарської діяльності (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Конкурентне середовище міжнародного бізнесу

Джерело: [14]

Зовнішнє мікросередовище – це фактор, який безпосередньо впливає на функціонування організації та відчуває протилежний прямий ефект. Мікросередовище міжнародного бізнесу характеризується факторами, спричиненими діяльністю стратегічних партнерів, постачальників, конкурентів, посередників та клієнтів, а також законами та зовнішніми суб'єктами

мікросередовища, включаючи державні установи, профспілки, пресу та інші державні та неурядові організації. Ці фактори пов'язані як з внутрішнім (національне мікросередовище), так і з зовнішнім (міжнародне мікросередовище).

Умовно фактори, що надають безпосередній вплив, можна розділити на групи: клієнти, конкуренти і регулюючі органи.

Клієнтами є фізичні особи, організації та соціальні установи, які є Покупцями або споживачами продукту. Важливо зазначити, що покупці та споживачі не завжди є однією людиною. Клієнт - це той, хто може прийняти рішення про придбання товару або може мати значний вплив на прийняття товару.

Регулюючі органи. Кожна організація має певний правовий статус. Їх діяльність регулюється різними нормативними актами, а також діяльністю приватних організацій і державних установ. Роботи повинні вестися в рамках чинного законодавства країни, в якій здійснюється їх діяльність, і повинні відповідати нормам міжнародного права. Ця відповідність контролюється певними урядовими установами, з якими компанія змушена спілкуватися на ринку.

Конкуренція – це боротьба за прибуток. Конкуренти в широкому сенсі - це об'єкти і явища зовнішнього середовища, які роблять продукцію підприємства менш цінною для споживачів. У вузькому сенсі конкурент - це організація (або фізична особа), яка пропонує споживачеві альтернативні варіанти для задоволення його бажань і потреб. Сучасні дослідники виділяють 3 рівня конкуренції (рис. 1.6).

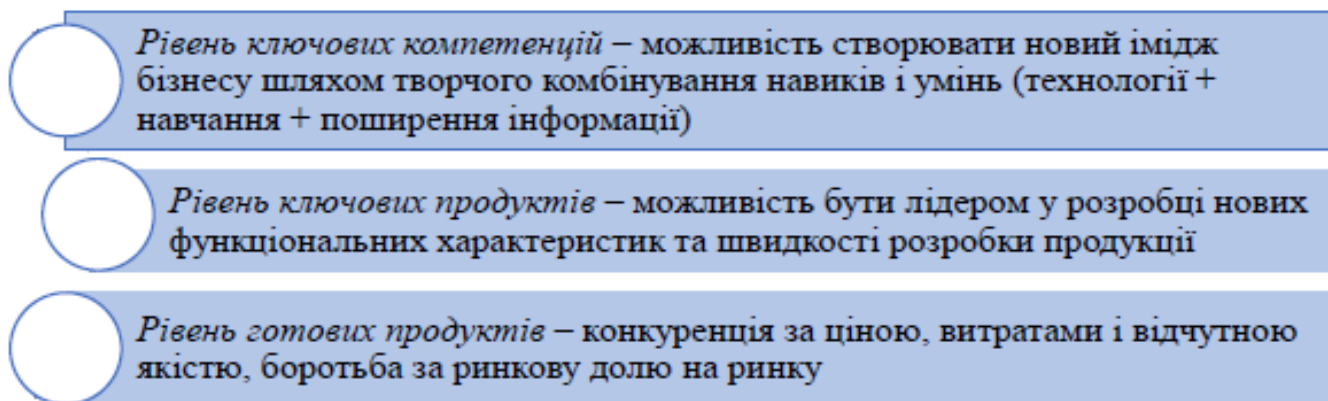


Рисунок 1.6 – Рівні конкуренції у бізнес-середовищі

Джерело: [18]

Здатність якимось чином постійно перевершувати конкурентів називається конкурентною перевагою в очах споживачів. Переваги можуть бути наступними:

- низька ціна, дешева робоча сила, дешеві матеріальні ресурси, дешеві будівлі та обладнання, дешеві фінансові ресурси, пільгова низька ціна на покупку товарів для перепродажу;
- конкурентна перевага високого порядку: унікальні продукти, унікальні технології, унікальні професіонали, унікальні зв'язки, унікальні ресурси, відомі бренди.

Тому, конкуренція між учасниками міжнародного бізнесу є важливим фактором розвитку і гарантом розвитку економічної системи. Питання підвищення конкурентоспроможності в міжнародній торгівлі особливо важливе в умовах розвитку глобалізації. Фактично, рівень конкурентоспроможності підприємств визначає становище країни на світовій економічній арені і демонструє її здатність виживати в умовах інтенсивної глобальної конкуренції в міжнародній торгівлі. В епоху глобалізації та інтеграції виникло безліч проблем, пов'язаних з її виникненням. Для економічно розвинених країн світу характерні дуже суворі санкції за порушення закону про конкуренцію. Таким чином, поліпшення конкурентного середовища міжнародної торгівлі є важливою метою поліпшення умов глобальної торгівлі та конкуренції. Для

досягнення цієї мети можуть бути прийняті наступні заходи: зниження тарифів та інших торгових бар'єрів між країнами, сприяння вільній торгівлі та експорту товарів і послуг. Створення сприятливих умов для іноземних інвесторів може залучити більше інвестицій у міжнародну торгівлю та стимулювати розвиток нових проектів; розробка та впровадження ефективних правил для забезпечення чесної конкуренції, захисту прав споживачів та виконання контрактів є важливим завданням; посилення захисту інтелектуальної власності допомагає стимулювати інновації та творчий підхід у міжнародній торгівлі; заохочувати малий та середній бізнес, адже великі підприємства, які розробляють програми та заходи для підтримки малого та середнього бізнесу в міжнародній діяльності, сприяють розширенню конкурентних можливостей; підтримувати дослідження та розробки; заохочувати компанії дотримуватися етичних та соціальних стандартів у своїй діяльності; співпрацювати між країнами, міжнародними організаціями та форумами для обміну досвідом та спільного вирішення глобальних проблем; підтримувати екологічні ініціативи; підтримувати співпрацю між беручи до уваги фактори навколишнього середовища. Усі ці заходи спрямовані на створення більш справедливого, відкритого та конкурентоспроможного міжнародного ділового середовища, що сприяє розвитку бізнесу та підвищенню якості продукції та послуг.

1.3 Стратегії адаптації та їх теоретичний вимір

Всі теорії міжнародного бізнесу та багато інших теорій не можуть адекватно пояснити розвиток сучасних процесів і структур у світовій економіці. Ці теорії не дають відповідей на питання, які в наші дні все більше турбують уряди і галузі в будь-якій країні: чому компанії, розташовані в певних країнах, досягають глобального успіху в певних сегментах ринку або в певних секторах економіки? Які вирішальні особливості країни, які дозволяють підприємствам цих країн набувати і підтримувати конкурентну перевагу в конкретній галузі,

тобто конкурентну перевагу країни? Щоб не тільки з'ясувати, чому країна домагається конкурентної переваги в тій чи іншій галузі, а й зрозуміти, з чого починається політика і з чого починається національна економіка, професор Гарвардської школи бізнесу М. Портер наприкінці 1980-х рр. провів чотирирічне дослідження 10 країн, які займають важливі позиції у світовій торгівлі, включаючи Велику Британію, Німеччину, Данію, Італію, Південну Корею, Сінгапур, США, Швейцарію, Швецію та Японію. Портер зосередився на завоюванні і збереженні конкурентних переваг в більш ніж ста відносно складних секторах економіки і промислового сегмента. На його думку, вони є ключем до високої продуктивності та економічного зростання в країні і, перш за все, можуть бути проаналізовані з використанням традиційних і сучасних теорій міжнародної торгівлі. У ході дослідження були відібрані країни, які відрізняються один від одного економічним розвитком, розмірами, державною політикою в галузі промисловості, соціальною філософією, географічними умовами та місцем розташування, але мають спільну рису – всі вони демонструють, що вже добре конкурують або можуть конкурувати все більш успішно в багатьох аналізованих галузях. Конкурентні галузі аналізувалися за три періоди: 1971, 1978 та 1985 роки. У 1991 році була опублікована комплексна теорія конкурентної переваги країни, розроблена в результаті проведених досліджень, підтверджена достатньою кількістю фактів, які розглядаються у фундаментальному дослідженні Портера та Крамера «Стратегія та суспільство: зв'язок між конкурентною перевагою та корпоративною соціальною відповідальністю» [28]. Відповідно до нього, відповідь на питання: чому країна домагається міжнародного успіху в тому чи іншому регіоні – є такою у країні є чотири спільні властивості, які формують середовище, в якому конкурують місцеві компанії. Таке середовище може сприяти або перешкоджати появі конкурентної переваги. Такими властивостями є:

- певні фактори, необхідні для успішної конкуренції в даній сфері (наприклад, кваліфікована робоча сила певного профілю або інфраструктура);

- умови попиту, тобто затребуваність на внутрішньому ринку продуктів і послуг, пропонованих даною галуззю;
- наявність або відсутність суміжних або підтримуючих галузей у країнах, які є конкурентоспроможними на міжнародному ринку;
- стратегія компанії, її структура і конкуренти, тобто умови країни, які визначають, як формується підприємство і як ним керують, а також характер конкуренції на внутрішньому ринку;

М. Портер назвав характеристики конкурентоспроможності цих країн детермінантами (рис. 1.7).

Першим важливим фактором, що визначає конкурентну перевагу держави в будь-якій галузі, є умови виробництва. На думку Портера, надання країні певних факторів виробництва, безумовно, впливає на конкурентні переваги підприємств країни, але роль цього фактору цим не обмежується. Найважливіші фактори конкурентної переваги в більшості галузей (особливо тих, що мають найбільше значення для підвищення продуктивності в розвинених країнах) не передаються у спадок, але країни та галузі, отже, швидкість, з якою вони формуються, вдосконалюються та адаптуються до потреб галузі, не є сукупністю факторів на даний момент це має значення. Крім того, наявність великої кількості специфічних факторів, навпаки, не може знизити їх конкурентну перевагу, а, навпаки, може знизити їх конкурентну перевагу. Тому відсутність певних факторів стимулює оновлення, часто впливаючи на стратегію та призводячи до довгострокової конкурентної переваги.

Другим фактором, що визначає конкурентну перевагу держави в будь-якій галузі, є попит внутрішнього ринку на товари або послуги, що надаються цією галуззю. Портер виявив, що майже в кожній галузі, про яку йде мова, внутрішній попит впливає на конкурентну перевагу.



Рисунок 1.7 – Детермінанти національної конкурентоспроможності Майкла Портера

Джерело: [18]

Впливаючи на економію за рахунок масштабу, попит на внутрішньому ринку визначає характер і швидкість впровадження інновацій вітчизняними підприємствами. Він характеризується трьома ключовими особливостями: структурою внутрішнього попиту (характером потреб споживачів), обсягом і характером зростання внутрішнього попиту і, нарешті, механізмом, за допомогою якого переваги на внутрішньому ринку передаються на зовнішні ринки. Цінність останніх двох об'єктів відрізняється від цінності першого. Для конкуренції більш важливий якісний аспект попиту на внутрішньому ринку, а не кількісний.

Третім важливим фактором, що визначає національну перевагу в галузі, є наявність постачальника або суміжних галузей, конкурентоспроможних на

світовому ринку. Конкурентоспроможність деяких галузей-постачальників надає переваги національним підприємствам інших галузей, оскільки вони виробляють елементи, які широко використовуються та відіграють важливу роль у процесі інтернаціоналізації та інновацій. Наприклад, виробництво напівпровідників, програмне забезпечення та торгівля - це галузі, які мають значний вплив на інші галузі. Наявність конкурентоспроможних суміжних галузей в країні часто призводить до появи нових високорозвинених видів виробництва. Суміжні галузі – це галузі, в яких компанії можуть взаємодіяти один з одним у процесі формування ланцюжка створення вартості, і галузі, які мають справу з продуктами, що доповнюють один одного. Взаємодія може відбуватися в області технологічних розробок, виробництва, маркетингу або обслуговування. Наприклад, копіювальні апарати та факсимільні апарати використовують багато однакових технологій та компонентів, які можуть поширюватися по одному шляху.

Четвертим важливим фактором, що визначає конкурентоспроможність галузі, є той факт, що підприємство створюється, організовується і управляється відповідно до характеру конкуренції на внутрішньому ринку. У різних країнах компанії організовуються по-різному, розробляючи різні стратегії та переслідуючи різні цілі. Перевага держави в промисловому виробництві є результатом належного балансу між її вибором і джерелом конкурентоспроможності державної промисловості. Спосіб розвитку конкуренції на внутрішньому ринку відіграє важливу роль у забезпеченні процесу впровадження нових продуктів і перспектив міжнародного успіху.

Кожен чинник у цій системі впливає на все інше. Наприклад, якщо високий попит фірми на її продукцію сам по собі дає конкурентну перевагу, якщо жорсткість конкуренції недостатня для задоволення цього попиту, то, крім того, перевага в одному визначальному факторі може створити або посилити перевагу в іншому.

Стратегія організації вважається центральним поняттям в теорії стратегічного менеджменту. Поняття «стратегія» увійшло в управлінську

термінологію в 1950-х роках, коли актуальним стало питання своєчасного реагування на різкі зміни зовнішнього середовища. Існує багато тлумачень терміна «стратегія» різними авторами. Всі вони схилиються до того, що стратегія – це довгострокове якісне планування розвитку організації щодо сфери діяльності, інструментів і форм організації, системи відносин всередині організації і положення організації в середовищі.

З наведеного визначення визначення зрозуміло, що організація повинна розробляти стратегії та керувати ними в наступних напрямках: внутрішні ресурси компанії; бізнес-середовище, в якому працює організація; здатність організації створювати додану вартість.

Цю стратегію відрізняє довгостроковість і впровадження інновацій (раціоналізаторства). Основне завдання, яке вирішує бізнес-стратегія організації, – забезпечити впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та прогнозування змін у майбутній діяльності.

У зв'язку з цим ми розглядаємо конкурентні стратегії, які дозволяють компаніям адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та мобілізувати ресурси для досягнення своїх цілей. Завдяки грамотно сформованій конкурентній стратегії компанія може досягти своїх довгострокових цілей і зайняти лідируючі позиції на ринку.

Згідно з проведеним аналізом, варто відзначити, що категорія конкуренції найкращим чином розкриває суть концепції, наочно показує основні складові, елементи реалізації, але, на наш погляд, необхідно доповнити категорію щодо механізму реалізації. Тому ми пропонуємо власне визначення категорії «конкурентна стратегія».

Конкурентна стратегія – це комплекс управлінських заходів для окремого підприємства, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства в мінливих ринкових умовах і при обмежених ресурсах для забезпечення сталого функціонування та отримання вигод підприємством. Залежно від типу, особливостей конкуренції, положення компанії на ринку і

специфіки представленого на ринку продукту конкурентна стратегія може приймати різні форми, тому питання класифікації дуже важливе. Питання про класифікацію конкурентних стратегій активно вивчається в роботах вітчизняних і зарубіжних вчених, в тому числі Ф. Котлера. Згідно з його дослідженнями, існує низка основних конкурентних стратегій, заснованих, зокрема, на конкурентоспроможності компанії і здатності її покращувати: першокласна, сильна, сприятлива, задовільна, слабка позиція [30].

Зовнішнє середовище в рамках основної (домінуючої) стратегії визначає основний вплив підприємства на нього в цілому, можливість вибору стратегічного напрямку розвитку і здатність інших підприємств впливати на ринкову діяльність.

Стратегія фірми з сильною позицією (стратегія сильної позиції) дозволяє фірмі вести незалежну ринкову діяльність без шкоди для довгострокових перспектив. Стратегія компанії у відповідній позиції означає, що компанія має певну конкурентну перевагу в стратегічній діяльності. Ця стратегія типова для ІТ-компаній, які дотримуються своєї стратегії нішевого ринку. Відповідно до цієї стратегії, компанія займає позицію вище середнього, що може бути покращено в подальшому.

Стратегія компанії в задовільному становищі означає, що компанія має можливість продовжувати працювати на іншому ринку продажів, але можливість зберегти та покращити свої ринкові позиції в даний час нижче середнього. Таким чином, існує ризик того, що позиція такої компанії в цьому відношенні буде підірвана лідерами ринку. Стратегія компанії з такою позицією має на увазі досить слабе становище компанії на ринку, наявність вразливостей до дій конкурентів і відсутність можливостей для поліпшення цієї ситуації.

Котлер класифікує свою конкурентну стратегію відповідно до конкурентного становища компанії та напрямку маркетингу. Він визначає чотири основних типи стратегій: лідери, претенденти, послідовники та ніші.

Лідером є компанія з найбільшою часткою ринку. Лідер визначає зміну цінової політики, напрямки інновацій, силу продажів і комунікаційну політику. Це компанії, які займають міцні ринкові позиції, успішно і швидко розвиваються і бачать головний стратегічний напрямок для досягнення ринкової переваги - розширення частки ринку. Їх маркетингова спрямованість полягає не в завоюванні лідерства на ринку, на відміну від конкурентів, а у збереженні та утриманні частки ринку, тобто утриманні існуючих клієнтів за допомогою політики «Йди за лідером».

Нішеві компанії – це компанії, що обслуговують невеликі сегменти ринку, які відстають від великих компаній (використовуючи стратегії нішевого ринку). Таким чином, основна ідея стратегії ніші полягає в тому, що компанія спеціалізується на певному сегменті ринку.

М. Портер класифікує конкурентні стратегії відповідно до конкурентної переваги компанії. Це не дивно, тому що за нею сліднують всі види підприємств і галузей, незалежно від того, виробляють вони товари або надають послуги, і незалежно від прибутковості. Дослідник виділяє наступні типи стратегій: стратегія лідерства цін, стратегія диференціації та стратегія концентрації [16].

Також, на думку Портера, на успіх конкуренції впливає система соціальних, політичних і культурних цінностей, а також дії і прецеденти уряду. Наприклад, соціальні норми та цінності впливають на структуру попиту на внутрішньому ринку та цілі менеджерів. Соціальна та політична історія визначає навички, накопичені державою, та інституційну структуру, на яку впливає конкуренція. Культурні особливості цієї країни невіддільні від економічних. Наприклад, трудові відносини в Японії не є суто культурними аспектами, вони також залежать від практики довічного найму, характеру грошових стимулів та політики керівництва щодо працівників. Культурні фактори також важливі, оскільки вони формують середовище, в якому існують компанії. На ці фактори впливає конкурентоспроможність, і аутсайдерам складно її досягти.

Успіх держави в розвитку промисловості також залежить від конкретного лідера. Лідери стикаються з труднощами, викликами та сприятливими обставинами, створеними національним середовищем. У різних країнах лідери переслідують різні цілі, що визначаються рядом факторів.

Наприклад, в Японії такі підприємці, як Акіо Моріта та Коносукі Мацусіта, багато зробили в галузі побутової техніки. Стів Джобс у США займався виробництвом комп'ютерів. У цих галузях навколишнє середовище країни сприяє зростанню конкурентоспроможності. Успіх лідера залежить від того, чи достатньо він обережний, щоб скористатися сприятливими можливостями та необхідними засобами для досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності. Таким чином, лідер - це людина, яка краще за будь-якого іншого лідера усвідомлює важливість своєї ролі визначального фактору. Лідерам може вистачити сміливості краще, ніж іншим, розуміти навколишню дійсність і діяти відповідно до неї. Часто саме лідерство визначає, які конкурентоспроможні компанії в даній країні будуть процвітати з перевагою, а які зазнають невдачі. Стратегія лідера є типовою для олігополістичного ринку і передбачає, що великі компанії ініціюють зміну цін на ринку, тоді як інші компанії підуть за цим прикладом.

Висновки до розділу 1

Конкуренція - це процес взаємодії та боротьби між компаніями на ринку за надання найкращих можливостей продажів для продуктів і задоволення різноманітних потреб клієнтів. Конкурентоспроможність міжнародних компаній проявляється у забезпеченні конкурентних переваг у контексті глобальної конкуренції. Цей процес базується на кількох основних принципах: інновації та зміни (конкурентна перевага повинна бути обумовлена постійним вдосконаленням, впровадженням інновацій та здатністю адаптуватися до змін в економічному середовищі); система створення цінності (ця конкурентна

перевага охоплює всю систему створення вартості бізнесу, сюди входять ланцюжки створення вартості, які пов'язують діяльність компаній, постачальників, посередників і покупців); постійне вдосконалення (конкурентна перевага повинна підкріплюватися постійною роботою по вдосконаленню); пошук джерел (компанії повинні постійно вдосконалювати свої джерела конкурентних переваг, переваги можуть виникнути на будь-якому етапі ланцюжка створення вартості, наприклад, при розробці продукту або післяпродажному обслуговуванні); глобальний підхід до стратегії (збереження конкурентної переваги вимагає глобального підходу до стратегії, компанія повинна враховувати як місцеві, так і глобальні переваги та розширювати їх за допомогою глобального стратегічного плану). Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію компаній з різними формами власності або їх підрозділів, розташованих в різних країнах. Міжнародний бізнес – це підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різних формах і збільшенням прибутку від комерційної діяльності, що здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародний економічний простір. Суб'єкт міжнародного бізнесу є реальним учасником процесу прийняття рішень (індивідуальний, контактна група або складна соціальна структура) і характеризується внутрішніми мотивами, інтересами, цілями і міжнародним досвідом. Конкурентне середовище міжнародного бізнесу – це комплекс факторів, умов і проблем, що впливають на діяльність підприємств на міжнародному ринку і конкуренцію між ними. Бізнес-середовище також є проміжним середовищем як сукупність неконтрольованих (зовнішнє середовище) і неконтрольованих (внутрішнє середовище) факторів, що впливають на комерційну діяльність, спрямованих на вивчення стану компонентів зовнішнього середовища, в якій безпосередньо знаходиться бізнес. взаємодія під час господарської діяльності.

РОЗДІЛ 2 ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1 Транснаціональний бізнес як дієва форма економічної адаптації

Одним з головних суб'єктів міжнародного бізнесу є транснаціональні корпорації (ТНК) – великі екосистеми з центром прийняття рішень у країні базування та філіалами в інших країнах, які діють на міжнародних ринках у відповідності до їхніх норм та законів [62].

Зі зміною географії діяльності ТНК змінюється й ландшафт економік приймаючих країн. Бізнес великих корпорацій диверсифікує бізнес локальних компаній, впливаючи на нього як безпосередньо, так і опосередковано. Тиск, який відчувають місцеві фірми з боку транснаціональних корпорацій, призводить до масштабування споживчих пропозицій та адаптації до нових, незвичних умов ведення бізнесу. Концентрація ТНК та їх зростаюче домінування привертають увагу дослідників і викликають побоювання у економістів у зв'язку з тим, що подібний процес створює загрозу для конкуренції, яка працює на користь споживачів, збільшує ринкову частку корпорацій, у тому числі й на ринку праці, та розширює можливості цих корпорацій лобіювати власні інтереси. Водночас уряди країн витрачають чимало зусиль на те, щоб залучити до своїх юрисдикцій ТНК, сподіваючись отримати не лише великих платників податків, а й інвестиції та робочі місця.

Транснаціональні корпорації мають більш високу продуктивність і загалом більш ефективні, ніж типова національна компанія, втім, постає питання, чи отримає місцевий бізнес якісь переваги від приходу таких корпорацій на регіональний ринок.

Дослідження великої кількості бельгійських фірм, яке провів Національний банк Бельгії у 2023 р., показало, що такі переваги є, адже локальні компанії, які стають постачальниками транснаціональних корпорацій, підвищують свою продуктивність, в основному за рахунок трансферу технологій та управлінських ноу-хау. Локальна компанія вважається такою, що потрапила в орбіту інтересів ТНК, якщо хоча б 10 % її продажів припадає на їхню частку. Автори дослідження зазначають, що у місцевих фірм, які мають комерційний зв'язок з транснаціональними корпораціями, підвищується загальна факторна продуктивність, яка, в свою чергу складається з чинників, що впливають на збільшення виробництва (за виключенням праці та капіталу), тобто це чинники, які впливають на поліпшення технології виробництва, включаючи якість управління. Загальна факторна продуктивність фірм (total factor productivity, TFP), яка вимірюється як відношення сукупного виробництва підприємства до його сукупних витрат, що знаходяться під впливом глобальної корпорації, підвищується вже в перший рік співпраці з нею в середньому майже на 3 %, а через три роки зростання збільшується до 8 % і потім залишається на цьому рівні. Підвищення TFP має означати, що зростає бізнес місцевої фірми, адже більш висока продуктивність дозволяє їй знижувати ціни і таким чином збільшувати попит на свою продукцію [2].

Дійсно, партнерські відносини з іноземними ТНК у Бельгії призвели до зростання сукупних продажів на 28 % через чотири роки після початку партнерства, тобто зросли продажі не тільки корпорацій, але й локальних фірм. Відповідно, зі зростанням продажів фірм зростало використання ними основних факторів виробництва (праці та капіталу, а також проміжних чинників). Зростання продажів відбувається зокрема за рахунок збільшення кількості покупців. При цьому виникнення ділового зв'язку з ТНК підвищує якість нових клієнтів: у них вища покупна спроможність, соціальне становище та успішність власного бізнесу (якщо покупець є інтегрованим у національне бізнес-середовище). Крім цього, коли транснаціональна корпорація стає

покупцем продукції локальної фірми, то підвищується ймовірність того, що ця фірма почне працювати з іншими ТНК.

Група дослідників з Центрального банку Коста-Ріки та Лондонської школи економіки виявила аналогічний ефект для TFP фірм, які починають постачати свою продукцію транснаціональним корпораціям, що здійснюють свою діяльність на ринках країн, які розвиваються: там показник TFP зростає на 4–9 % через чотири роки після початку роботи локальних фірм із міжнародними ТНК, а зайнятість на цих підприємствах зростає на 26 %. Так, у перший рік продажі компаній з Коста-Ріки місцевим фірмам знижуються, що пов'язано із переорієнтацією на більш важливого контрагента. Але потім рівень продажів поступово відновлюється і через чотири роки перевищує колишній рівень приблизно на 20 %. Причому значна частина цього зростання, як і у випадку з бельгійськими фірмами, припадає на покупців «вищої якості» – більш постійних і платоспроможних. За відгуками представників локальних компаній, після початку роботи з транснаціональними корпораціями вони починають частіше налагоджувати управлінські та організаційні процеси, розширюють продуктові лінійки та покращують свою репутацію на регіональному рівні [1].

Світовий досвід показує, що досягнення та підтримка глобального корпоративного лідерства в бізнесі є дуже складним завданням навіть у добре функціонуючій національній інноваційній системі. Традиційні маркетингові стратегії, інструменти лобіювання та методи впливу можуть бути неефективними в довгостроковій перспективі.

Традиційні централізовані плани менш ефективні з кількох причин. Культура споживання споживачі, що відповідають рівню інновацій, сприяють адаптації нових продуктів до вимог ринку. Такі споживачі більше не є національними фігурами, пов'язаними лише з власними країнами міжнародних компаній. Багато компаній вважали за необхідне більше використовувати міжнародний досвід у галузі науки та техніки. На практиці компоненти стратегії відповідності міжнародним компаніям дозволяють розподіляти

ресурси та контролювати фінансові та фінансові потоки для забезпечення довгострокової конкурентної переваги.

Сучасна стратегія адаптації, що використовується міжнародними компаніями, залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє вибрати опортуністичний або творчий тип стратегії адаптації.

Як правило, опортуністичні стратегії адаптації включають часткові покрокові зміни для вдосконалення продуктів, процесів, які були впроваджені раніше в рамках існуючих корпоративних структур та керівних принципів. У цьому випадку інновації розглядаються як реакція на зміни зовнішнього бізнес-середовища, які сприяють збереженню ринкових позицій. В рамках опортуністичних стратегій адаптації ви можете виділити наступні :

- стратегія збереження – набір заходів, спрямованих на протидію конкурентам, щоб зайняти стабільне і зріле становище на ринку при збереженні існуючих продуктів або впровадженні нових.

- стратегія імітації передбачає, що міжнародні компанії покладаються на успішні інновації своїх конкурентів і копіюють їх. Ця стратегія ефективна для компаній з виробничими потужностями та ресурсними можливостями, необхідними для масового виробництва та продажу продубльованої продукції на ринках, на які основні розробники ще не вийшли, і міжнародні компанії, які обрали цю стратегію, з меншою ймовірністю отримують високий прибуток, оскільки витрати на НДДКР нижчі. у той же час високі виробничі витрати, невелика частка ринку і споживачі копійованих продуктів за своєю суттю небезпечні. Інноваційна стратегія імітації включає в себе методи, характерні для активної маркетингової політики, які дозволяють виробникам закріпитися в секторі вільного ринку;

- стратегія очікувань, яка спрямована на мінімізацію ризиків в умовах невизначеності зовнішнього середовища і попиту на інновації. Компанія очікує випуску інновацій, розроблених невеликою компанією, і хоче випередити розробника, якщо його успіх стане очевидним. Хоча стратегія очікувань спрямована на забезпечення стабільного попиту на продукти нових

розробників, більша частина витрат припадає на комерційну розробку та впровадження інновацій. Однак, на відміну від імітаційних стратегій, коли компанії прагнуть відповідати певним сегментам ринку, які не зайняті великими корпораціями, транснаціональні корпорації, які обирають стратегії очікування, прагнуть випередити розробників з точки зору виробництва та продажу інновацій. Особливо важливим є початок активних дій з боку забудовника. Таким чином, стратегія очікування може бути як короткостроковою, так і довгостроковою;

При виробництві використовуються стратегії, які безпосередньо відповідають потребам і вимогам споживачів. Транснаціональні корпорації можуть використовувати цю стратегію в дочірніх компаніях і представництвах, які можуть реагувати на індивідуальні замовлення великих компаній з певним ступенем незалежності від бізнесу, швидко реагувати на конкретні потреби бізнесу і адаптувати виробництво, дослідження і розробки до замовлень. Особливістю таких замовлень і проектів є те, що плановані роботи пов'язані з комерційним розвитком і впровадженням інновацій, в той час як дослідження і розробки виконуються спеціалізованими відділами компанії. Дочірні компанії та представництва компаній, що використовують цю стратегію, не схильні до значних ризиків, оскільки більша частина витрат припадає на стадії комерційного розвитку та впровадження інновацій.

Можна навести приклади дієвих стратегій адаптації, які підвищують конкурентоспроможність транснаціональних корпорацій. Через технологічну та технологічну революцію деталі та динаміка глобальної конкуренції залежать від рівня технологічної піраміди. Таким чином, компанії повинні координувати діяльність, пов'язану з якісними економічними перетвореннями, на різних рівнях технологічної піраміди і коригувати стратегію інтеграції зовнішніх і внутрішніх інновацій на зовнішніх ринках. Для досягнення своїх цілей компанії можуть застосовувати наступні інноваційні стратегії:

- стратегії запозичення, які передбачають використання інноваційного потенціалу партнерів. Компанії навчилася виробляти науково обґрунтовану

продукцію з розвинених країн і внесла свій внесок у розвиток наукового, технічного та промислового секторів економіки для підтримки інноваційного циклу.;

- трансфертна стратегія, заснована на використанні іноземного наукового, технічного та виробничого потенціалу за рахунок прямих іноземних інвестицій та передачі передових технологій;

- внутрішня стратегія інтеграції інновацій спрямована на створення іноземного інноваційного представництва або дочірньої компанії. Це означає стратегію зростання, коли компанії використовують власні наукові, інженерні та виробничі потужності для розробки високотехнологічних та науково обґрунтованих продуктів;

- інноваційні стратегії інтеграції в основному використовуються компаніями, що працюють в технологічній галузі. Вони систематично коригують ці стратегії вертикально і плавно. Стратегія плоскої інноваційної інтеграції-це той самий рівень інтенсивності досліджень і передбачає об'єднання різних виробників товарів, що беруть участь у загальній системі розподілу та отримання прибутку. Ця інтеграція посилюється завдяки виробництву іноземних товарів, подібних до тих, що виробляються в країні засновника компанії;

- стратегія прямої інтеграції інновацій передбачає участь в злиттях і поглинаннях компаній, що працюють в різних циклах промислових інновацій. Наприклад, участь постачальників сировини та придбання провідних компаній інноваційних компаній та компаній, що розповсюджують інноваційні продукти. Ефективна інноваційна інтеграція-це стабільна і функціональна інтеграція в Глобальну бізнес-структуру, представлена основними, напівкруглими і глобальними проблемами взаємодії.;

- стратегія відкритих інноваційних мереж компанії передбачає створення широкої мережі партнерів для обміну ідеями та технологіями, а також розвиток аутсорсингу в бізнесі. Це також включає залучення споживачів до інноваційного процесу та подальшу комерціалізацію технологій за межами

підприємства, де впроваджуються інновації. Прикладами таких стратегій є глобальні ланцюги створення вартості та глобальні ланцюги поставок, засновані на співпраці та контрактах з незалежними компаніями.

Так, у Коста-Ріці позитивний вплив на діяльність місцевих фірм мають лише великі ТНК, на відміну від великих локальних фірм. Можливо, це пов'язано з недостатньою кількістю великих національних підприємств у країнах, що розвиваються.

Для підвищення ефективності, гнучкості та скорочення витрат провідні ТНК оптимізують операції за рахунок використання загальних виробничих і розподільчих потужностей через партнерство з місцевими компаніями та філіями для виробництва.

Наприклад, економіка Ірландії за підсумками 2015 р. несподівано зросла аж на 26 %, у зв'язку з чим отримала від знаменитого економіста, нобелівського лауреата Пола Кругмана звання «лепреконської», по аналогії із міфічними створіннями леприконами з ірландського фольклору, які накопичували власні запаси золота дуже швидкими темпами [25]. Втім, до реального сектору економіки Ірландії цей показник не мав жодного відношення – так зване «зростання» було виключно паперовим, викликаним перереєстрацією однієї з найбільших ТНК (пізніше з'ясувалося, що це була американська корпорація Apple) своєї власності в юрисдикцію Ірландії з метою оптимізації податків, адже країна надавала податкові пільги іноземним резидентам, чим й скористувалася Apple та інші ТНК [26, 27]. У 2017 р. статслужба Ірландії була змушена запровадити показник «модифікованого валового національного доходу», який не враховував нерозподіленого прибутку фірм, які змінили юрисдикцію на ірландську без змін реальної оргструктури, та «бухгалтерську релокацію» їх активів (у перерахунку за 2015 р. «модифікований» показник виявився на 40 % менше зазначеного, а його зростання склало всього 8,6 %) [31]. У серпні 2016 р. Єврокомісія заявила, що Ірландія з 2003 р. надавала Apple незаконні податкові пільги (ставку корпоративного податку на прибуток у 1 % замість стандартних 12,5 %, а до 2014 р. пільгова ставка скоротилася зовсім до

0,005 %), і наказала стягнути з Apple рекордні 13 млрд євро недосплатених за більш ніж 10 років податків. Судова тяганина з цього питання триває до сьогодні [32, 34].

За оцінкою економіста Г. Зукмана та його співавторів, недоотримані країнами доходи від переміщення прибутку ТНК до так званих податкових гаваней, до найбільших з яких віднесено й Ірландію, становлять приблизно 200 млрд дол. на рік; за оцінкою Організації економічного співробітництва та розвитку – від 100 млрд до 240 млрд дол. на рік, або 4–10 % глобальних доходів від корпоративного податку на прибуток [33].

В цілому, реалізація цих інноваційних стратегій допоможе компаніям підвищити свою конкурентоспроможність і досягти своїх цілей на цільовому ринку.

2.2 Фінансово-економічний аналіз світового конкурентного середовища

В даний час не існує єдиного підходу до оцінки ступеня адаптації компанії або країни до конкурентних умов; все залежить від моделей та аспектів транснаціоналізації, а також від ступеня інтернаціоналізації компанії чи країни. Тому дуже важливо не тільки вибрати і впровадити відповідні і комплексні методи оцінки та вимірювання рівня, масштабів і глибини транскордонної діяльності підприємства, але і які методи можна вважати практично здійсненими. Важливо довести, що метод, запропонований у цьому дослідженні, добре підходить не тільки для вимірювання, але й для справедливого порівняння ролі, позиції та впливу транснаціональних корпорацій з різними промисловими альянсами на світову економіку

Індекс географічного розподілу (Geographical Spread Index, GSI) призначений для оцінки рівня інтернаціоналізації компаній з точки зору операційної діяльності. Розрахунок GSI базується на деталях операційної

діяльності та даних про іноземні активи та продажі, що стосуються правової організації діяльності, дозволеної в країні перебування, та використання поведінки [35].

Вперше GSI був опублікований ЮНКТАД у 2003 році, його обчислення та публікація відбуваються з однаковою частотою, тому важко говорити про вивчення довгострокових тенденцій. Єдине, що можна з упевненістю стверджувати, це те, що середня вартість GSI 50 найбільших фінансових ТНК світу збільшилася з 2003 року.

Значення GSI також відноситься до значення 0–00. Однак варто відзначити, що середній рівень GSI значно нижче максимально можливого рівня, а середній GSI для 50 найбільших фінансових ТНК, розрахований ЮНКТАД, становить менше 50 % (тільки у 10 компаній GSI перевищує 50%). Це пов'язано не з низьким рівнем інтерналізації діяльності, відображеної в Value II, а з деталями діяльності фінансових транснаціональних корпорацій і кількістю інвестицій, в які невелика кількість приймаючих країн інвестує безпосередньо.

Щоб довести і проілюструвати практичну значимість і використання перерахованих вище показників, ми представляємо результати дослідження, розрахованого на основі статистичних даних ЮНКТАД, що відносяться до першої десятки списку 100 найбільших нефінансових і 50 фінансових компаній світу, в таблиці нижче (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Рейтинг нефінансових компаній

Компанія	Рейтинг за іноземними активами	Рейтинг TNI	Показник TNI
Royal Dutch Shell plc	1	40	74,6
Toyota Motor Corporation	2	52	65,5
Total SA	3	27	80,9
British Petroleum Corp	4	46	68,3

Volkswagen Group	5	62	60,0
Softbank Corp	6	51	65,9
Exxon Mobil Corp	7	59	60,7
British American Tobacco PLC	8	5	94,8
General Electric Co	9	64	59,2
Chevron Corporation	10	61	60,3
Rio Tinto PLC	1	99,4	32
John Swire & Sons Limited	2	98,6	78
Broadcom Limited	3	96,2	69
Anglo American PLC	4	96,1	70
Altice NV	6	94,8	38
Nestlé SA	7	91,8	29
Schneider Electric SA	8	91,3	86
Nokia OYJ	9	91,1	92
Medtronic PLC	10	89,8	30

Джерело: [35]

Тут розглядаються три типи корпорацій: домінантні ТНК, в яких частка прямих іноземних інвестицій складає не менше 10 %; ТНК, які мінімум 10 % своїх продажів здійснюють на іноземних ринках; просто великі фірми, які входять до 0,1 % за продажами із загальної кількості.

Таким чином, з точки зору іноземних активів (ФА) 10 домінантних компаній представляють в основному нафтопереробну і суміжні галузі, а трохи більше – автомобілі. Крім того, 50% материнських компаній цих транснаціональних корпорацій походять з Європи, 30% – з Америки і 20% – з Азії.

Що стосується аналізу 10 найбільших ТНК, класифікованих ТНІ, кількість секторів, в яких вони представлені, відносно велика, а також різняться регіональна приналежність: 90% ТНК знаходяться в Європейському регіоні.

Цікавим фактом є те, що одночасно в список включена тільки British American Tobacco PLC.

Таблиця 2.3 – Рейтинг фінансових компаній

Компанія	Рейтинг за GSI	Показник GSI	Показник II
Industrial & Commercial Bank Of China	18	41,0	80,0
China Construction Bank Corporation Joint Stock Company	48	21,9	43,6
Bank Of China	41	27,1	38,7
JPMorgan Chase & Co	21	38,4	34,3
HSBC Holdings PLC	7	61,5	77,1
BNP Paribas	6	65,1	74,7
Bank Of America Corporation	39	27,4	21,5
Citigroup Inc	31	31,4	36,5
Sumitomo Mitsui Financial Group	47	22,0	37,1
Deutsche Bank AG	4	65,7	78,5
Allianz SE	14	80,1	84,3
Assicurazioni Generali SpA	27	67,4	89,1
Societe Generale SA	13	66,7	61,0
Deutsche Bank AG	10	65,7	78,5
Standard Chartered PLC	26	65,1	81,6
BNP Paribas	6	65,1	74,4
HSBC Holdings PLC	5	61,5	77,1
Munich Re	35	57,8	58,6
Banco Santander SA	9	54,0	78,9
Barclays PLC	12	52,0	79,4

Джерело: [35]

Таким чином, тільки три компанії з максимальним обсягом активів входять в топ-10 фінансових ТНК з найвищим рівнем GSI. Тільки 30%

компаній в цьому списку з європейського регіону і США, інші 40% з Азії, а найбільшим фінансовим ТНК в світовій економіці є Китай.

Також вражає той факт, що 10 найбільших фінансових ТНК, ранжованих за активами, володіють приблизно 50% всіх активів. 53 найбільших компаній в цьому списку, що більш ніж в 100 разів перевищує сукупні активи найбільших нефінансових ТНК. Ще один цікавий факт полягає в тому, що лише одна з 10 найбільших компаній з рейтингом активів (наприклад, ICBC) одночасно має найвищий рейтинг II ступеня. Ще один цікавий висновок з аналізу полягає в тому, що, на відміну від західних ТНК, де значення GSI знаходиться приблизно на одному рівні, всі фінансові ТНК китайського походження мають майже половину GSI. Показники GSI американських ТНК значно нижче, ніж у європейських. Результати проведених досліджень доводять, що для вимірювання рівня інтернаціоналізації діяльності підприємства варто використовувати комплексний підхід, що дозволяє оцінити глибину, широту, інтенсивність і рівень операцій і діяльності в глобальному масштабі.

На рис. 2.1 показано середнє значення GSI найбільших ТНК за певний період часу. Це проявляється в декількох факторах: частка закордонних продажів постійно вище, ніж частка іноземних активів і співробітників. З 2010 року ТНК змінювалися, і її частка іноземних активів пережила останній стрибок у 2014 та 2015 роках, що сприяло багатьом угодам про скасування податків та приголомшливій кількості мегакредитів. Після угоди про скасування податку багато американських транснаціональних корпорацій, особливо фармацевтична промисловість, перенесли свої штаб-квартири до Ірландії, що призвело до стрибка темпів інтернаціоналізації. Однак частка іноземних робітників зменшилася, особливо після фінансової кризи 2008 року.

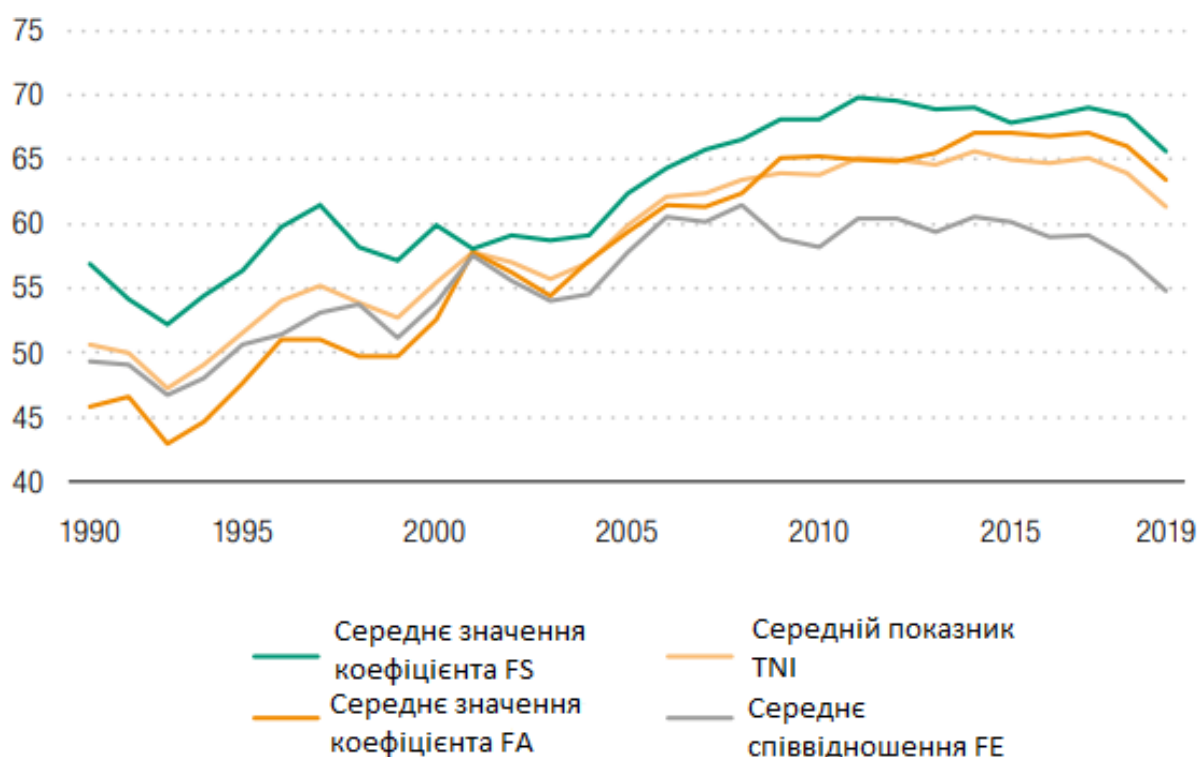


Рисунок 2.1 – Середній індекс GSI, який включає в собі відносні частку іноземних активів (FA), частку іноземних продажів (FS) та частку іноземних працівників (FE)

Джерело: [35]

За останні 10 років ця тенденція значно змінилася, головним чином через зменшення складу та діяльності гірничодобувної та важкої промисловості транснаціональних корпорацій, а також через інтеграцію ключових галузей, таких як ЗМІ, комунікації та фармацевтика. Іншим важливим фактором була масова інтернаціоналізація компаній з ринків, що розвиваються, з 2015 року, коли до рейтингу було додано нові ТНК з низьким рейтингом GSI, наприклад, State Grid, Китайська електроенергетична компанія з ТНК менше 5%, Саудівський нафтовий гігант Saudi Aramco з GSI 15% і американська медіакомпанія Comcast з 19%. Це призвело до значного зниження загальних показників оцінки.

Щоб оцінити вплив композиційних ефектів від змін в економіці та структурі, необхідно враховувати тенденції, засновані на природних відтоках, що спостерігаються серед підприємств, що знаходяться нижче рейтингу. На

рис. 2.2 показаний підіндекс найбільших транснаціональних корпорацій на період 2015-2019 років, який також включає компанії з рейтингом не менше 3 років. 2020 рік був виключений через негативний вплив кризи COVID-19.

На рис 2.2 показано, що індекс був набагато стабільнішим, а загальне значення GSI трохи збільшилося, на відміну від рис. 2.1. FA / TA (зовнішні активи / продажі). Значення цього співвідношення вказує на рівень зовнішньої активності бізнесу, тобто відсоток активів, якими вони володіють за межами країни. FS / TS (зовнішні продажі / активи). Це співвідношення відображає відношення зовнішніх продажів до загального обсягу продажів бізнесу. Чим вище вартість FS, тим більша частка продажів за кордоном. FE / TE (зовнішня зайнятість / активи). Це співвідношення показує відсоток іноземної зайнятості на підприємстві, тобто кількість співробітників підприємства, що працюють за кордоном. Чим вище значення FE / TE, тим вище відсоток співробітників компанії, які виїжджають за межі країни.

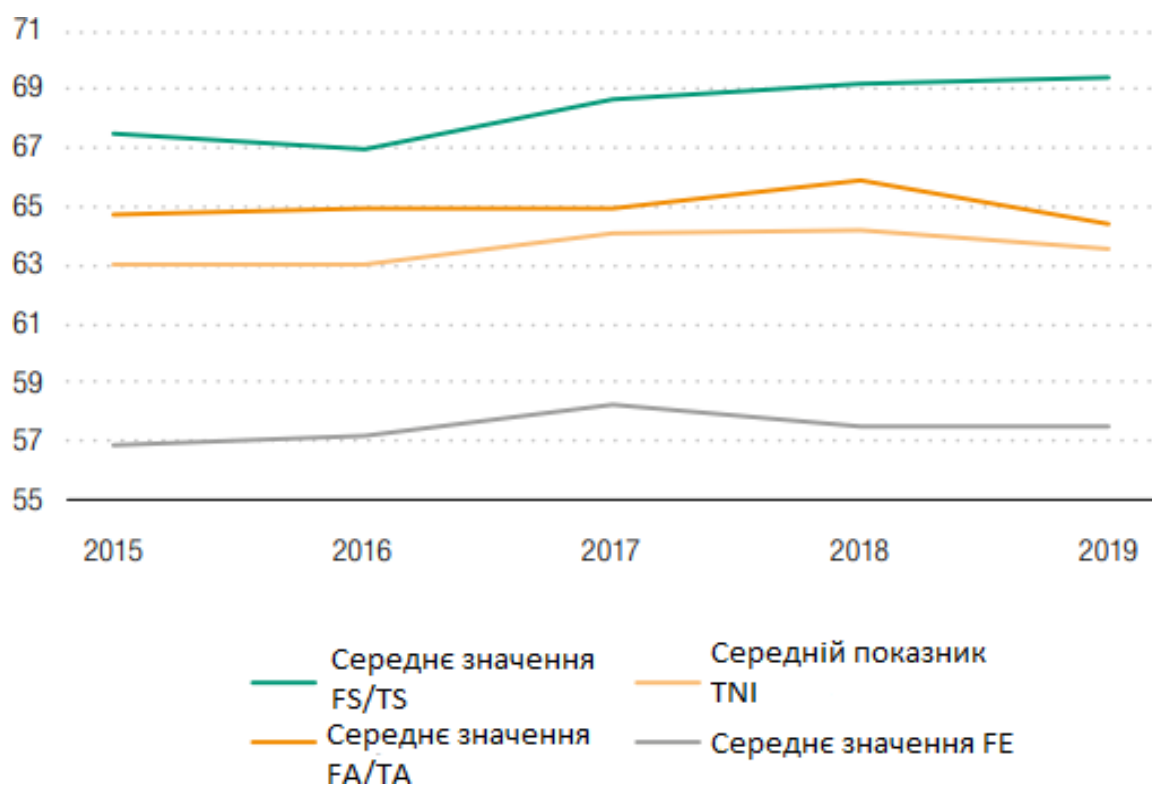


Рисунок 2.2 – Середні значення співвідношень субкомпонентів TNI: FA/TA, FS/TS і FE/TE за період 2015–2019 рр.

Джерело: [35]

Важливість цих індикаторів вказує на їх здатність приховувати реальні тенденції в динамічних економічних умовах. Це особливо складно в роки, коли відбувається багато транскордонних мегатранзакцій, наприклад, з 2020 по 2021 рік, коли такі транзакції становили 7–10% від загальної вибірки. Крім того, досвід показав, що компанії, які беруть участь у цих угодах, як правило, перебувають під тиском інвесторів-активістів і піддаються реструктуризації та поділу, тому вони не зможуть цього зробити протягом декількох років.

Основна проблема з композиційним ефектом топ-100 полягає в методі відбору, заснованому на іноземних активах і їх недоліках, що призводить до втрати позицій в рейтингу після великих угод. Цей метод також приділяє занадто великого значення традиційним галузям та бізнес-моделям, які покладаються на прямі іноземні інвестиції для обслуговування ринку, і недостатньо оцінює компанії в сфері послуг з такими світовими брендами, як Facebook (США), Netflix (США), Google Inc (США), Siemens. AG (Німеччина) і Mcdonald's (США). Це говорить про те, що розмір іноземних активів не зовсім відображає масштабну трансформацію економіки. Маючи це на увазі, варто зазначити, що для більшості транснаціональних корпорацій географічний розподіл активів в основному стосується матеріальних довгострокових активів і обмежує основні засоби. Таким чином, показники іноземних активів можуть бути недостатньо точними для цифрових, технологічних компаній та виробників ліків, які отримують більшу частину своєї вартості від нематеріальних активів. Один з можливих способів-залучити на свій рахунок компанії з-за кордону. Цей показник, доступний для більшості компаній, дозволяє враховувати компанії з міжнародною присутністю, одночасно збільшуючи кількість аналізованих цифрових та технологічних компаній.

Табл. 2.4 містить ряд стовпців, які демонструють показники розміру 100 великих транснаціональних корпорацій, обраних на основі іноземних активів і продажів за кордоном. Розподіл 100 транснаціональних корпорацій по галузях

варіюється у стовпцях 2 та 6. Вибір на основі іноземних продажів (порівняно з вибором на основі іноземних активів) збільшує кількість транснаціональних корпорацій у таких секторах, як машинобудування, торгівля та, меншою мірою, гірничодобувна промисловість. Основними галузями промисловості, які програли у виборі зарубіжних продажів, є фармацевтика і комунальні послуги. При відборі на основі закордонних продажів Індекс закордонних продажів загальної вибірки з 100 транснаціональних корпорацій збільшується з 67,5 до 70,7 (стовпці 4 і 8), а індекс зарубіжних активів знижується з 65,2 до 56,1 (стовпці 3 і 7).

Таблиця 2.4 – GSI найбільших транснаціональних корпорацій, відібраних за іноземними активами та закордонними продажами, з розподілом по галузях

Галузь	Відібрано за закордонними активами					Відібрано за закордонними продажами				
	Кількість ТНК	FA/T A	FS/TS	FE/ TE	TNI	Кількість ТНК	FA/T A	FS/TS	FE/T E	TNI
Хімічні речовини	17	63,8	59,6	45,6	56,4	19	49,8	61,6	38,7	49,6
Автомобілі	12	54,2	69,9	53,5	59,2	13	55,2	80,5	55,6	63,8
Фармацевтика	9	73,5	84,2	64,2	73,9	5	68,0	90,5	58,5	72,3
Важка промисловість	11	71,4	70,7	59,7	67,3	12	58,3	73,8	55,9	62,8
Легка промисловість	10	80,1	84,3	80,0	81,5	7	76,1	84,9	76,7	79,2
Електроніка	10	51,0	69,5	49,9	56,8	19	46,0	68,2	50,1	55,0
ІТ	3	40,8	29,5	36,6	35,7	4	41,4	61,6	46,9	53,3
Телефонний зв'язок	8	61,6	55,5	56,0	57,7	5	71,3	73,6	68,7	71,2
Торгівля	4	58,7	50,7	48,1	52,5	8	59,35	50,2	44,1	51,9
Комунальні послуги	11	61,9	59,7	48,3	56,6	4	59,5	64,2	50,4	58,0

Інші послуги	3	70,6	46,7	48,0	55,1	2	63,6	84,2	62,5	70,6
Різне	2	55,3	29,0	55,0	53,1	2	75,4	75,4	60,5	66,5
Всього	100	65,2	67,5	56,9	61,3	100	70,7	70,7	52,4	59,9

Джерело: [35]

Існує ще один фактор, пов'язаний з впливом складу, який впливає на сукупну тенденцію GSI та його субіндексів з часом: зміщення країни походження. Компанії з економічно невеликими країнами можуть продемонструвати високий рівень інтернаціоналізації, оскільки їм необхідно вийти на зарубіжні країни, щоб досягти значних масштабів. З іншого боку, дуже мало випадків, коли транснаціональні корпорації США володіли понад 65% GSI. Склад рейтингу країни явно впливає на тенденцію з плином часу, і велика кількість великих економік призводить до уповільнення загального TNI. При цьому не враховується розмір його країни і не проводиться диференціація між компаніями, що працюють в деяких зарубіжних країнах, і компаніями, що працюють у багатьох країнах. Високі значення GSI можуть відображати переваги місцевої країни, такі як невеликого ринку, замість того, щоб демонструвати сильну міжнародну конкурентоспроможність компаній з країни походження.

Наявність нової бази даних полегшує збір необхідної інформації. На жаль, його не можна використовувати для аналізу тенденцій, оскільки індекс не може бути обчислений у зворотному порядку через обмежений доступ до даних про власність у ЮНКТАД. Однак він може надати корисну інформацію для міжгалузевого аналізу.

Фармацевтична, легка та важка промисловість, а також технічне обладнання є найбільш інтернаціоналізованими та географічно поширеними. У цьому прикладі представлені цифрові компанії, такі як Amazon, Alphabet і Tencent, які, згідно з субіндексом, мають низьку міжнародну присутність.

У 2022 році операції IPO (IPO – первинний публічний продаж) та злиття та поглинання стали значно активнішими на більшості ринку. У 2023 році було оголошено, що загальна сума коштів, залучених в рамках IPO, перевищить 3% від загального обсягу 2022 року. Це пов'язано з урядовими стимулами, які, як очікується, покращаться в міру ослаблення пандемії. Втім, динаміка IPO в макрорегіонах була нерівномірною. У 2023 році обсяг IPO в світі в порівнянні з аналогічним періодом минулого року збільшився на 87%, а обсяг залучених коштів – на 99%, що стало одним з найвищих показників за останній час (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Динаміка IPO у світі наприкінці 2022 – першій половині 2023 р.

	4/2022	1/2023	2/2023	3к/2023
Кількість IPO	528	727	582	512
Приріст до попереднього періоду, %	9,8	37,7	-19,9	-12,0
Залучені кошти, млрд дол.	129,0	202,9	131,0	112,3

Джерело: [35]

Найбільше IPO в 2023 році було проведено в Сполучених Штатах (68% від загальносвітового показника). Бразилія була другою за величиною IPO в Америці, незважаючи на певну волатильність. З іншого боку, в інших штатах макрорегіону активність знизилася в першій половині 2023 року – вона впала більш ніж наполовину (табл. 2.6). Найбільші IPO в Америці проводили іноземні компанії.

Таблиця 2.6 – Динаміка IPO у першому півріччі 2023 р. за макрорегіонами

Регіон	Кількість IPO в 1/2023	Кількість IPO в 2/2023	Залучені кошти 1/2023, млрд	Частка в Загальних освітових IPO, %	Залучені кошти 2/2023, млрд	Частка в Загальних освітових IPO, %
Весь світ	727	582	202,9	100,0	131,0	100,0
Північна та Південна Америка	419	198	143,9	70,9	63,3	48,3
Європа, Близький Схід та Африка	91	145	27,5	13,6	27,5	21,0
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	217	239	31,5	15,5	40,2	30,7

Джерело: [35]

У той же час зростання IPO продовжилося в макрорегіоні ЕМЕА (Європа, Близький Схід і Африка): у другому кварталі виручка від розміщення ближче до середини року збільшилася, незважаючи на зниження обсягу торгів, повернувшись до найвищого рівня, що спостерігалось в кінці 2022 року. В Азіатсько-Тихоокеанському регіоні Китай зберіг лідерство в області IPO в першій половині 2023 року, в той час як Гонконг зайняв 2-е місце. Він посів перше місце (таблиця 2.7). За підсумками 2023 року спостерігалось зростання активності IPO в регіоні, оскільки Гонконгська фондова біржа (HKEX) спростила процедури лістингу для іноземних емітентів з впровадженням платформи FINI (інтерфейс для нових емітентів). Однак, незважаючи на сприятливе середовище, багато китайських компаній, які планують IPO, можуть зіткнутися з обмеженнями регулюючих органів з боку іноземних властей. Більш жорсткі правила та поточні антимонопольні розслідування також можуть вплинути на імпульс IPO, оскільки національні регулятори намагаються встановити контроль над місцевими компаніями, зареєстрованими там.

Таблиця 2.7 – Країни – лідери за обсягом коштів, залучених на IPO у першому півріччі 2023 р.

Країна	Кількість IPO в 1/2023	Кількість IPO в 1/2023	Залучені кошти 1/2023, млрд	Частка в Загальних носіт ІРО, %	Залучені кошти 1/2023, млрд	Частка в Загальних носіт ІРО, %	Залучені кошти 2/2023, млрд	Частка в Загальних носіт ІРО, %
США	399	54,9	180	30,9	139,8	68,9	59	45,0
КНР	116	16,0	136	23,4	12,6	6,2	20,6	15,7
Гонконг	27	3,7	14	2,4	10,8	5,3	7,7	5,9
Швеція	14	1,9	34	5,8	2,2	1,1	3,5	2,7
Велика Британія	21	2,9	22	3,8	8,3	4,1	3,8	2,9
Норвегія	27	3,7	15	2,6	2,6	1,3	1,7	1,3
Усього серед них	604	83,1	401	68,9	176,3	86,9	96,3	73,5
Світ	727	100,0	582	100,0	202,9	100,0	131,0	100,0

Джерело: [35]

У США спостерігається зростання IPO у біофармацевтичному секторі (32 IPO на суму 50 млрд дол.) та IT-секторі (27 IPO на суму млрд дол.).

Таблиця 2.8 – Динаміка IPO у США за I кв. 2022 – III кв. 2023р.

	1/2021	2/2021	3/2021	4/2021	1/2023	2/2023	3/2023
Кількість IPO	33	60	152	186	390	163	170
Зміна числа IPO до попереднього періоду, %	-32,7	81	153,3	22,4	109,7	-58,2	4,3
Залучені кошти, млрд дол.	10	22	58	61	126	53	43
Зміна до попереднього періоду, %	11,1	120	163,6	5,2	106,6	-57,9	-18,9

Джерело: [35]

Масові IPO в США за квартал були проведені за участю AppLovin atNASDAQ20 на суму млрд дол. на біржі NASDAQ і UiPath на суму 15 млрд

дол. на біржі NYSE. Найбільше IPO в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні було проведено китайською компанією JD Logistics Technology, який виріс на Гонконгській фондовій біржі на 3,6 млрд дол. Ще п'ять компаній залучили понад 110 млрд дол. на фондових біржах в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні.

Таблиця 2.9 – Компанії – лідери за обсягом коштів, залучених на IPO у першому півріччі 2023 р.

Компанія	Країна	Біржа	Залу чені кош ти, млрд дол	Част ка в зага льно світо вих IPO, %
Kuaishou Technology	Китай	HKEX	6,2	1,86
Coupang Inc.	Респ. Корея	NYSE	4,6	1,38
DiDi Global Inc.	Китай	NYSE	4,4	1,32
InPost SA	Польща	AEX	3,9	1,17
JD Logistics Inc.	Китай	HKEX	3,6	1,08
China Three Gorges Renewables (Group) Co Ltd	Китай	SSE	3,5	1,05
Allfunds Group plc	Іспанія	AEX	2,6	0,78
Bumble Inc.	США	NASDAQ	2,5	0,75
Vantage Towers AG	Німеччина	FSE	2,4	0,72
AUTO1 Group SE	Німеччина	FSE	2,2	0,66

Джерело: [35]

Основні сектори економіки, в яких спостерігається значний обсяг IPO, залишаються незмінними практично у всіх регіонах, включаючи фінанси, ІТ-технології та охорону здоров'я (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 – Показники IPO за галузями економіки, перше півріччя 2023 р.

Галузь	Кількість IPO 1/2023	Кількість IPO 2/2023	Залучені кошти 1/2023 ,млрд дол.	Частка в загальновітмових IPO за період , %	Залучені кошти 2/2023 млрд дол.	Частка в загальновітмових IPO за період , %
Фінанси	328	117	105,5	52,0	29,4	22,4
Високотехнологічні компанії	80	82	25,5	12,6	22	16,8
Охорона здоров'я	7	103	14,6	7,2	19,9	15,2
Виробництво споживчих товарів	74	70	25,6	12,6	19,4	14,8
Промислове виробництво	74	114	14,8	7,3	21,2	16,2
Виробництво сировинних товарів	36	32	2,8	1,4	3,4	2,6
Комунальні підприємства	29	10	6,6	3,3	2,9	2,2
Телекомунікації	8	8	3,4	1,7	0,2	0,2
Товари першої необхідності	25	29	4,1	2,0	6,8	5,2
Енергетика	0	17	0	—	5,8	4,4
Весь світ	727	582	202,9	100,0	131	100,0

Джерело: [35]

У першій половині 2023 року ринок злиттів і поглинань продовжував зростати, в результаті чого світова вартість пов'язаних угод досягла рекордного рівня. За останні 12 місяців він перевищив 1 трлн дол. на квартал (табл. 2.11). На частку технологічних, медіа та телекомунікаційних компаній припадає третя частина всіх транзакцій.

Таблиця 2.11 – Динаміка угод зі злиття та поглинання по макрорегіонам, перше півріччя 2023 р.

Регіон	Кількість M&A, 1/2021	Кількість M&A, 2/2021	Залучені кошти 1/2021, млрд дол.	Частка в загальних освітніх M&A за період, %	Залучені кошти, 2/2021, млрд дол.	Частка в загальних освітніх M&A за період, %
Весь світ	14781	14155	1221	100	1232	100,0
Північна та Південна Америки	5140	4613	714	58,48	677	54,95
Європа, Близький Схід та Африка	5078	4821	278	22,77	274	22,24
Азіатсько-Тихоокеанський регіон	4563	4721	220	18,02	282	22,89

Джерело: [35]

З поширенням цифровізації в економіці межі цифрового сектору швидко змінюються. Індекси S&P та Dow Jones розпочали ініціативи щодо оновлення глобальних стандартів галузевої класифікації. Вони запропонували передати компанії, що обробляють транзакції та платежі в галузі інформаційних технологій, фінансовому сектору. Розподіл підприємств та продуктів у цифровому секторі повинен враховувати різні зміни в економіці (наприклад, цифрова трансформація, спеціалізація, диверсифікація, інновації).

Пропонована методологія вимірювання ступеня інтерналізації підприємства, дозволяє не тільки оцінити рівень інтеграції операцій ТНК, що проводяться на зовнішньому і внутрішньому ринках, а й показати кореляцію між основними залежними змінними ефективності ТНК, забезпечує всебічний розрахунок індикативних показників. Зокрема, серед вивчених показників: TNI допомагає оцінити ступінь залученості (і залежності) діяльності ТНК на зовнішніх ринках в порівнянні з внутрішніми ринками. GSI аналізує діяльність ТНК, пов'язану з концентрацією її іноземного бізнесу в багатьох країнах, що приймають. Ще один важливий результат, отриманий в результаті емпіричних досліджень, демонструє простоту і справедливості використання запропонованої методології для порівняння транснаціональних корпорацій з різними деталями їх структури і діяльності. З цієї точки зору цілком коректно

проводити аналіз за обраними параметрами як нефінансової, так і фінансової ТНК, але отримані результати аналізу непорівнянні між собою.

Варто відзначити, що крім кількісних методів вимірювання ступеня інтернаціоналізації діяльності підприємства, варто застосувати якісний підхід до всебічного аналізу деталей систем управління і відносин, що виникають всередині ТНК і між приймаючою стороною, що може бути предметом подальших досліджень у області адаптивних конкурентних стратегій.

У процесі транскордонної інтеграції існує багато форм, інструментів та широкий спектр учасників. Таким чином, в процесі інтеграції на макрорівні є багато елементів. Вони варіюються від класичного ділового співробітництва до прямого іноземного виробництва з використанням таких інструментів, як прямі іноземні інвестиції, портфельні інвестиції, розподіл доходів і активів, передача технологій і роялті, а також створення транскордонних альянсів. Насправді головним суб'єктом-носієм цих процесів в сучасній світовій економіці є в основному транснаціональні корпорації, всі форми і інтеграційні процеси, прямо або побічно. Крім того, самі транснаціональні корпорації часто розглядаються не тільки як рушійна сила інтернаціоналізації, але і як її посередники, а також як рушійна сила інтернаціоналізації. це результат процесу. Тому при вивченні проблем, тенденцій і глибини процесу інтернаціоналізації особлива увага приділяється вивченню відповідних аспектів діяльності транснаціональних корпорацій.

Розвиток міжнародної торгівлі, що відбувається в контексті глобалізації і світової економіки, її еволюція, трансформація продуктивних сил, вплив змін у міжнародному діловому середовищі, сприяють поглибленню відносин між національними економіками на рівні виробництва, зміни, споживання, розподіл факторів і результати виробництва. В цілому, тенденція змін у міжнародному бізнес-середовищі на різних рівнях і етапах інтернаціоналізації є передумовою для появи або перетворення міжнародної форми підприємництва на нинішньому глобальному рівні інтернаціоналізації, розвиток міжнародної форми підприємництва як набору бізнес-операцій, що здійснюються

підприємствами, сприяє розвитку міжнародної форми підприємництва глобальний виробничий процес національної економіки. Інтеграція економічних суб'єктів виходить за рамки міжнародної торгівлі та міжнародних інвестицій як форми міжнародних економічних відносин.

2.3 Перспективи адаптації міжнародних підприємств до конкурентних умов світових ринків

Метою стратегії адаптації є отримання конкурентної переваги шляхом створення продуктів та послуг, які споживачі вважають унікальними. Якщо ця стратегія буде реалізована, компанії можуть стягувати завищені (преміальні) ціни на товари та послуги. Відповідно до стратегії концентрації (фокусування) виділяється обмежена група сегментів. Область маркетингу може бути визначена географічно, в залежності від типу споживача, сегмента і асортименту продукції.

У 2021 р. Європейська комісія запустила спеціальний проект, спрямований на те, щоб зрозуміти, як еволюціонує організаційна структура великих транснаціональних корпорацій і з чим пов'язана величезна кількість підрозділів та дочірніх компаній. Координатор проекту Р. Палан із Лондонського університету порахував, що кожна з топ-100 найбільших корпорацій у світі в середньому має 700 дочірніх підприємств. Дослідник дійшов висновку, що складність структури ТНК пов'язана з необхідністю ефективно взаємодіяти з політичними системами країн, національними правилами та законами, і що сучасні ТНК оптимізують ціни й витрати,

використовуючи розбіжності у місцевих юрисдикціях щодо інвестицій, дивідендів та інших потоків капіталу – тобто, арбітраж на регіональних правилах став ключовою зброєю конкуренції сучасних ТНК [5].

Завдяки співпраці з американським ритейл-гігантом Walmart у Мексиці свого часу багато дрібних місцевих виробників споживчих товарів перетворилися на життєздатних конкурентів великих гравців, покращуючи під тиском вимог більш вибагливих покупців якість своїх товарів при зниженні витрат [4].

Вихід великих транснаціональних автовиробників на ринки Китаю та Індії спричинив зростання продуктивності локальних постачальників комплектуючих: співпраця з іноземними автоконцернами сприяла оновленню технологічних парків та практик управління [7]. Аналогічно компанія Gokaldas, індійський постачальник сировини для Nike, змогла підвищити свою продуктивність завдяки перейняттю досвіду у свого замовника [3].

Щоб перевірити дію цих механізмів, співробітники Національного банку Бельгії дослідили технологічну спроможність самих ТНК. Серед корпорацій, діяльність яких вивчалася, вони виділили топ-10 за співвідношенням витрат на R&D (Research & Development – дослідження та розробки) до обсягу продажів. Виявилося, що корпорації, які характеризуються високою технологічною спроможністю, сприяють більш інтенсивному зростанню TFP своїх постачальників. Наприклад, вплив на це зростання ТНК з топ-10 за R&D вищий у два рази, ніж у ТНК з меншими витратами на дослідження та розробки у відношенні до продажів. Високі продажі деяких транснаціональних корпорацій можуть бути пов'язані у тому числі з їхньою великою кількістю покупців, тож можна припустити, що їхні контрагенти теж перейматимуть цю навичку залучення клієнтів. Коли автори дослідження проаналізували лідерів за кількістю покупців, з'ясовувалося, що у їхніх локальних постачальників дійсно покупців більше, ніж у постачальників решти корпорацій. Цей ефект дослідники пов'язують з тим, що локальна фірма навчається у корпорації нетворкінгу, тобто побудові зв'язків [2].

Розглянемо вибір конкурентної стратегії на міжнародному ринку одягу на прикладі Inditex, однієї з найбільших в світі дистриб'юторських груп в індустрії моди. Компанія була заснована в 1985 році Амансіо Ортегою та Розалією Мера. Головний офіс знаходиться в Артейхо, Іспанія. Компанія пропонує широкий асортимент одягу, взуття та аксесуарів для жінок, чоловіків і дітей. Група компанії складається з 8 брендів: Zara, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Zara Home і Uterqüe. У кожного бренду своя концепція і цільова аудиторія. Сьогодні компанія має понад 90 магазинів у понад 75 країнах світу [46].

Компанія Inditex відома своєю швидкою реакцією на зміну тенденцій моди. Компанія має гнучку виробничу систему, яка дозволяє швидко розробляти та випускати нові продукти. Inditex є лідером на міжнародному ринку одягу. Компанія успішно реалізувала конкурентну стратегію, засновану на швидкості реагування на зміни модних тенденцій, ефективності та орієнтації на певні сегменти ринку.

Inditex успішно реалізувала кілька конкурентних стратегій, які дозволили їй зайняти сильні позиції на ринку в різних сегментах ринку одягу. В цілому, компанії, що займаються виробництвом і продажом одягу, повинні враховувати наступні фактори при виборі конкурентної стратегії:

- особливості міжнародного ринку одягу. Компаніям потрібно вивчити міжнародний ринок одягу, щоб зрозуміти його характеристики, такі як щільність середовища, рівень конкуренції, динаміка ринку та вимоги споживачів.;

- можливість компанії. Компанії повинні оцінити можливість визначення того, яка конкурентна стратегія може бути реалізована. Потенціал компанії включає такі фактори, як ресурси, можливості та конкурентні переваги;

- цілі компанії. Щоб компанії могли вибрати конкурентну стратегію, яка допоможе їм досягти своїх цілей, вони повинні визначити свої цілі. Цілі компанії можуть включати такі завдання, як максимальне зростання, отримання прибутку та розширення продажів;

– вплив нових технологій та глобалізації. Компанії повинні враховувати вплив нових технологій та глобалізації на міжнародний одяг. Ці фактори можуть створити нові можливості для компаній, але також можуть посилити конкуренцію [39].

Виходячи з цих факторів, компанії можуть вибрати одну з наступних конкурентних стратегій:

– стратегія лідерства: компанії, що займають лідируючі позиції на ринку, можуть використовувати цю стратегію для підвищення конкурентоспроможності та стимулювання зростання. Вони можуть інвестувати в інновації та розробку продуктів, які допоможуть їм збільшити свою частку на ринку;

– стратегія компанії, яка перебуває у виграшному становищі. Компанія, яка знаходиться в такому становищі на ринку, може використовувати цю стратегію для збереження своїх позицій і поліпшення своїх продуктів і послуг. Вона може зосередитися на оптимізації та забезпеченні стабільного зростання.;

– стратегія компаній, що займають задовільні позиції. Компанії, що займають задовільні позиції, можуть використовувати цю стратегію для збереження своїх позицій і поліпшення своїх продуктів і послуг. Вони можуть зосередитися на оптимізації та стійкому зростанні.;

– стратегія компаній з незадовільним становищем. Компанії з незадовільним становищем можуть використовувати стратегію для виходу на нові ринки, впровадження інновацій та перегляду своїх конкурентних переваг.

Вплив кожної стратегії сильно різниться, тому при визначенні стратегії бізнесу вона повинна бути в першу чергу адаптована до умов діяльності компанії і сфері її функцій.

Конкурентна стратегія є важливим елементом адаптації бізнесу до існуючих умов бізнесом, який являє собою набір управлінських заходів для окремих підприємств з обмеженими ресурсами, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств в мінливій ринок і забезпечення сталого функціонування і прибутку підприємств. В цілому, вибір конкретної

конкурентної стратегії може визначити успіх бізнесу на міжнародному ринку. Кожна стратегія має свої переваги та недоліки, і компаніям потрібно проаналізувати свої внутрішні можливості та зовнішні обставини, щоб зробити кращий вибір.

З метою доступу до певних ресурсів або ринку реалізації продукції підприємство може здійснювати прямі інвестиції – придбання власності з метою отримання прибутку. Прямі іноземні інвестиції – це вкладення капіталу для придбання об'єктів власності, активів в інших країнах (країна, де розміщена штаб-квартира материнської компанії, – це країна походження, а країна ведення бізнесу – це країна, що залучає інвестиції, або країна перебування). Портфельні інвестиції – це придбання зарубіжних фінансових активів (акцій, облігацій і депозитних сертифікатів), метою якого не є здійснення контролю над активами.

Logitech – міжнародна компанія, відома як один з найбільших у світі виробників комп'ютерних мишей. Заснована в 1981 р. в Швейцарії двома італійцями та швейцарцями, зараз компанія генерує щорічні продажі на понад 2,2 млрд дол. США, переважно завдяки таким продуктам, як миші, клавіатури та відео-камери, які коштують менше 100 дол. Logitech заробила своє ім'я як технологічний новатор у висококонкурентному бізнесі периферійних пристроїв персональних комп'ютерів. Це була перша компанія, яка представила мишу, яка використовувала інфрачервоне відстеження, а також бездротові миші та клавіатури. Logitech відрізняється від конкурентів своєю тривалою інноваційністю, високою впізнаваністю бренду та великою присутністю у роздрібній торгівлі [45].

Менш помітним для споживачів, але не менш важливим, є формування глобального ланцюга створення вартості для зниження виробничих витрат при збереженні вартості тих активів, які призводять до диференціації. Logitech, як і раніше, здійснює базову науково-дослідну роботу у Швейцарії, де працює кілька сотень співробітників. Компанія юридично оформлена в Швейцарії, але більшість корпоративних функцій переносяться в офіси у Фремонті,

Каліфорнія, де працює понад 500 співробітників. Деякі розробки також здійснюється у Фремонті.

Ергономічний дизайн Logitech's продуктів – їх зовнішній вигляд та відчуття. Над цим працюють в Ірландії в сторонній проєктній фірмі. Проте більшість продуктів Logitech є виробленими в Азії.

Експансія Logitech в азіатське виробництво почалася в кінці 1980-х років із відкриття фабрики на Тайвані. Компанія Logitech намагалася завоювати двох найпрестижніших клієнтів OEM – комп'ютер Apple та IBM. Обидві в той час купували комп'ютерні миші в компанії Alps.

Для залучення вимогливих клієнтів, наприклад, Apple, Logitech не тільки потрібна була потужність виробляти у великих обсягах і з низькою вартістю, але також було необхідно запропонувати продукт із кращим дизайном. Тому було прийнято рішення виробляти в Тайвані. Перевагами для виробництва у Тайвані було добре розвинене постачання запчастин, кваліфікований персонал і місцева комп'ютерна індустрія, що динамічно розвивалася. Незабаром після цього Logitech виграла контракт OEM з Apple, а згодом фабрика у Тайвані замінила завод Logitech у США. Після контракту з Apple увесь OEM-бізнес Logitech почав здійснюватися у Тайвані, а потужність зросла до 10 млн одиниць продукції на рік.

Після свого старту у Сіетлі в 1971 р. компанія Starbucks перетворилася на одну з найбільших мереж кав'ярень у світі. У 2018 році у Starbucks було близько 30 тис магазинів по всьому світу. Компанія заковує та обсмажує високоякісні кавові зерна, які потім варять і продають у популярних кав'ярнях. Шлях до успіху компанії почався в 1985 р., коли після переконань засновників Starbucks змінити концепцію кав'ярні тодішній директор роздрібних операцій Говард Шульц заснував власну кав'ярню для продажу кави з назвою Il Giornale. Протягом двох років Шульц придбав Starbucks і змінив назву компанії на Starbucks Corporation. Відтоді компанія швидко розширювалася. Кафе-бари розташовані в місцях з інтенсивним рухом людей, включно з великими книжковими магазинами, приміськими торговими центрами, університетами.

На відміну від багатьох кавових і фастфуд-мереж Starbucks не надає франшизи (ліцензія на право управляти одним із своїх магазинів) фізичним особам у Сполучених Штатах [44].

Компанія веде переговори про ліцензійні угоди з компаніями, які контролюють великі торгові площі, наприклад, аеропорту або супермаркети. Сьогодні Starbucks має кав'ярні у понад 75 країнах, і саме так розвиває глобальну присутність. На відміну від внутрішніх операцій більшість міжнародних операцій Starbucks здійснюється через ліцензії. Незважаючи на те, що міжнародні представництва Starbucks становлять близько 50% від загальної кількості магазинів, міжнародні доходи становили лише приблизно 26% від загального обсягу доходів.

Незважаючи на те, що Starbucks має великий успіх у міжнародному просторі, він не мав успіху в розширенні в Австралії. Компанія Starbucks вперше потрапила в Австралію в 2000 р. шляхом створення дочірнього підприємства та швидко відкрила кілька торговельних точок. Однак у 2008 році стало зрозумілим, що Starbucks має проблеми, тому через культурний і фінансовий тиск було закрито 61 з 85 точок. Хоча Starbucks адаптувала свою лінійку продуктів у Китаї для задоволення різних потреб споживачів, в Австралії вони не змогли оцінити відмінності уподобань споживачів США та Австралії.

Starbucks називають «доступною розкішшю», але, як відзначають аналітики, агресивна експансія Starbucks означала, що доступність призвела не до «розкішного іміджу», а до того, щоб бути символом американського споживання. Австралійці ж віддають перевагу невеликим кав'ярням у стилі бутика з індивідуальним підходом і міцнішою на смак кавою, ніж у Starbucks.

Нещодавно компанія Starbucks вийшла на ринок Італії. Хоча засновники пишаються міланським походженням компанії, Starbucks знадобилося 47 років, щоб потрапити в країну. Італійці славляться своєю кавовою культурою, і кажуть, що скептично ставляться до американського стилю життя. Проте Starbucks сподівається досягти успіху на цьому складному ринку, конкуруючи

проти місцевих, більш дешевих кав'ярень. Все це вказує на те, що співпраця з великим бізнесом допомагає локальним фірмам покращити свою адаптованість до конкурентних умов міжнародного середовища. При цьому молодим фірмам, яким є чого вчитися у досвідчених колег, великі ТНК надають можливості для швидкого старту: так, зростання TFP для фірм, яким п'ять років і менше, є більш ніж у п'ять разів інтенсивнішим за середній показник по країні. Зазначений ефект з'являється також при співпраці з впливовими експортерами і просто великими компаніями, які не входять до транснаціональних груп. При взаєминах з меншими фірмами, які не належать до зазначених бізнес-структур, подібних ефектів не спостерігається. Зростання кількості нових клієнтів локальних фірм частково зумовлено роботою з фірмами більш високого соціально-економічного статусу. Втім, кількість клієнтів, які не входять до цього кола, теж збільшується, що, вірогідно, обумовлено виграшом у продуктивності.

Ефективність міжнародного бізнесу полягає в створенні умов для сотень тисяч підприємців і менеджерів, які можуть постійно відкривати для себе щось нове. Форми економічної організації, важливість її порівняльних переваг і недоліків багато в чому залежать від особливостей міжнародного середовища.

Висновки до розділу 2

Одним з головних суб'єктів міжнародного бізнесу є транснаціональні корпорації – великі екосистеми з центром прийняття рішень у країні базування та філіалами в інших країнах, які діють на міжнародних ринках у відповідності до їхніх норм та законів. Світовий досвід показує, що досягнення та підтримка глобального корпоративного лідерства в бізнесі є дуже складним завданням навіть у добре функціонуючій національній інноваційній системі. Традиційні маркетингові стратегії, інструменти лобіювання та методи впливу можуть бути неефективними в довгостроковій перспективі. Сучасна стратегія адаптації, що

використовується міжнародними компаніями, залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє вибрати опортуністичний або творчий тип стратегії адаптації. Метою стратегії адаптації є отримання конкурентної переваги шляхом створення продуктів та послуг, які споживачі вважають унікальними. Якщо ця стратегія буде реалізована, компанії можуть стягувати завищені (преміальні) ціни на товари та послуги. Вплив кожної стратегії сильно різниться, тому при визначенні стратегії бізнесу вона повинна бути в першу чергу адаптована до умов діяльності компанії і сфері її функцій. Конкурентна стратегія є важливим елементом адаптації бізнесу до існуючих умов бізнесом, який являє собою набір управлінських заходів для окремих підприємств з обмеженими ресурсами, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємств в мінливій ринку і забезпечення сталого функціонування і прибутку підприємств. В цілому, вибір конкретної конкурентної стратегії може визначити успіх бізнесу на міжнародному ринку. Кожна стратегія має свої переваги та недоліки, і компаніям потрібно проаналізувати свої внутрішні можливості та зовнішні обставини, щоб зробити кращий вибір. З метою доступу до певних ресурсів або ринку реалізації продукції підприємство може здійснювати прямі інвестиції – придбання власності з метою отримання прибутку. Важливим є формування глобального ланцюга створення вартості для зниження виробничих витрат при збереженні вартості тих активів, які призводять до масштабування та диверсифікації бізнесу.

ВИСНОВКИ

Адаптація до ринкових трансформацій, викликаних змінами у способі життя споживачів, є головною рушійною силою будь-якої компанії – глобальної чи регіональної. Багатий досвід великих міжнародних корпорацій із пристосування до цих змін може бути вивчений та реалізований невеликими місцевими фірмами, які роблять з корпораціями спільний бізнес. Результати досліджень вказують на те, що національні компанії також можуть виступати джерелом позитивних змін для інших компаній, тож необов'язково корпорації мають бути іноземними. З погляду процесу адаптації суб'єктів міжнародного бізнесу до конкурентних умов ринку це означає, що надання національним компаніям можливості зростати та будувати відносини з більш успішними фірмами має свої переваги, незважаючи на можливі ризики у вигляді посилення ринкового впливу останніх, тож можна припустити, що політика щодо обмеження їхнього зростання може мати негативні наслідки.

Дослідження стратегій адаптації суб'єктів міжнародного бізнесу до конкурентних умов світових ринків дозволило дійти низки висновків та досягти певних результатів.

Визначено сутність та осучаснити поняття «конкуренція» та «конкурентоспроможність». Питання конкурентоспроможності підприємств не є новим для науки, оскільки конкуренція завжди є складовою частиною економічного існування всіх без винятку країн системи ринкової економіки і складовою економічного існування. Конкуренція – це процес взаємодії та боротьби між компаніями на ринку за надання найкращих можливостей продажів для продуктів і задоволення різноманітних потреб клієнтів. Конкуренція спонукає компанії не тільки створювати передові продукти і послуги, але й забезпечувати високоякісний і сучасний сервіс. Це заохочує компанії передбачати та активно розвивати майбутні потреби споживачів. У міжнародному контексті конкурентоспроможність міжнародних компаній є ключем до успіху на світовому ринку. Конкурентна перевага базується на постійному вдосконаленні, інноваціях та змінах. Конкурентоспроможність міжнародних компаній проявляється у забезпеченні конкурентних переваг у контексті глобальної конкуренції. Цей процес базується на кількох основних принципах: інновації та зміни (конкурентна перевага повинна бути обумовлена постійним вдосконаленням, впровадженням інновацій та здатністю адаптуватися до змін в економічному середовищі); система створення цінності (ця конкурентна перевага охоплює всю систему створення вартості бізнесу., сюди входять ланцюжки створення вартості, які пов'язують діяльність компаній, постачальників, посередників і покупців); постійне вдосконалення (конкурентна перевага повинна підкріплюватися постійною роботою по вдосконаленню); пошук джерел (компанії повинні постійно вдосконалювати свої джерела конкурентних переваг, і переваги можуть виникнути на будь-якому етапі ланцюжка створення вартості, наприклад, при розробці продукту або післяпродажному обслуговуванні); глобальний підхід до стратегії (збереження конкурентної переваги вимагає глобального підходу до стратегії,

компанія повинна враховувати як місцеві, так і глобальні переваги та розширювати їх за допомогою глобального стратегічного плану).

Досліджено середовище міжнародного бізнесу та його суб'єктів. Міжнародний бізнес можна визначити як ділову взаємодію компаній з різними формами власності або їх підрозділів, розташованих в різних країнах. Його основна мета-отримання прибутку за рахунок переваг міжнародних ділових операцій. Міжнародний бізнес – це підприємницька діяльність, пов'язана з використанням капіталу в різних формах і збільшенням прибутку від комерційної діяльності, що здійснюється з метою отримання прибутку і поширюється на міжнародний економічний простір. Суб'єкт міжнародного бізнесу є реальним учасником процесу прийняття рішень (індивідуальний, контактна група або складна соціальна структура) і характеризується внутрішніми мотивами, інтересами, цілями і міжнародним досвідом. Конкурентне середовище міжнародного бізнесу – це комплекс факторів, умов і проблем, що впливають на діяльність підприємств на міжнародному ринку і конкуренцію між ними. Бізнес-середовище також є проміжним середовищем як сукупність неконтрольованих (зовнішнє середовище) і неконтрольованих (внутрішнє середовище) факторів, що впливають на комерційну діяльність, спрямованих на вивчення стану компонентів зовнішнього середовища, в якій безпосередньо знаходиться бізнес. взаємодія під час господарської діяльності.

Досліджено існуючі стратегії адаптації та їх теоретичний вимір. Стратегія організації вважається центральним поняттям в теорії стратегічного менеджменту. Стратегія – це довгострокове якісне планування розвитку організації щодо сфери діяльності, інструментів і форм організації, системи відносин всередині організації і положення організації в середовищі. Організація має розробляти стратегії та адаптуватися в наступних напрямках: внутрішні ресурси компанії; бізнес-середовище, в якому працює організація; здатність організації створювати додану вартість. Стратегія адаптації – це комплекс управлінських заходів для окремого підприємства, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства в мінливих ринкових

умовах і при обмежених ресурсах для забезпечення сталого функціонування та отримання вигод підприємством. Стратегія фірми з сильною позицією (стратегія сильної позиції) дозволяє фірмі вести незалежну ринкову діяльність без шкоди для довгострокових перспектив. Стратегія компанії у відповідній позиції означає, що компанія має певну конкурентну перевагу в стратегічній діяльності. Ця стратегія типова для ІТ-компаній, які дотримуються своєї стратегії нішевого ринку. Відповідно до цієї стратегії, компанія займає позицію вище середнього, що може бути покращено в подальшому.

Розглянуто функціонування транснаціонального бізнесу як дієвої форми економічної адаптації. Одним з головних суб'єктів міжнародного бізнесу є транснаціональні корпорації (ТНК) – великі екосистеми з центром прийняття рішень у країні базування та філіалами в інших країнах, які діють на міжнародних ринках у відповідності до їхніх норм та законів. Світовий досвід показує, що досягнення та підтримка глобального корпоративного лідерства в бізнесі є дуже складним завданням навіть у добре функціонуючій національній інноваційній системі. Традиційні маркетингові стратегії, інструменти лобіювання та методи впливу можуть бути неефективними в довгостроковій перспективі. Сучасна стратегія адаптації, що використовується міжнародними компаніями, залежить від зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє вибрати опортуністичний або творчий тип стратегії адаптації.

Окреслено перспективи процесу адаптації міжнародних підприємств до конкурентних умов. Метою стратегії адаптації є отримання конкурентної переваги шляхом створення продуктів та послуг, які споживачі вважають унікальними. Якщо ця стратегія буде реалізована, компанії можуть стягувати завищені (преміальні) ціни на товари та послуги. Вплив кожної стратегії сильно різниться, тому при визначенні стратегії бізнесу вона повинна бути в першу чергу адаптована до умов діяльності компанії і сфері її функцій. Конкурентна стратегія є важливим елементом адаптації бізнесу до існуючих умов бізнесом, який являє собою набір управлінських заходів для окремих підприємств з обмеженими ресурсами, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності

підприємств в мінливий ринок і забезпечення сталого функціонування і прибутку підприємств. В цілому, вибір конкретної конкурентної стратегії може визначити успіх бізнесу на міжнародному ринку. Кожна стратегія має свої переваги та недоліки, і компаніям потрібно проаналізувати свої внутрішні можливості та зовнішні обставини, щоб зробити кращий вибір. З метою доступу до певних ресурсів або ринку реалізації продукції підприємство може здійснювати прямі інвестиції – придбання власності з метою отримання прибутку. Важливим є формування глобального ланцюга створення вартості для зниження виробничих витрат при збереженні вартості тих активів, які призводять до масштабування та диверсифікації бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Alfaro-Urena, A., Manelici, I., Vasquez, J. P. The Effects of Joining Multinational Supply Chains: New Evidence from Firm-to-Firm Linkages. *The Quarterly Journal of Economics*. 2022. Vol. 137, Issue 3. P. 1495–1552.
2. Amiti, M., Duprez, C., Konings, J., Van Reenen, J. FDI and Superstar Spillovers: Evidence from Firm-to-Firm Transactions. National Bank of Belgium Working Paper. 2023. № 437. URL: <https://www.nbb.be/doc/ts/publications/wp/wp437en.pdf> (Last accessed: 09.04.2024).
3. Bloom, N., Van Reenen, J., Melvin, S. Gokaldas Exports (A): The Challenge of Change. URL: <https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/case-studies/gokaldas-exports-challenge-change> (Last accessed: 09.04.2024).

4. Iacovone, L., Javorcik, B., Keller, W., Tybout, J. Supplier Responses to Walmart's Invasion in Mexico. *Journal of International Economics*. 2015. Vol. 95, Issue 1. P. 1–15.
5. Mapping Corporations Helps Explain Global Economic Complexity. URL: <https://projects.research-and-innovation.ec.europa.eu/en/projects/success-stories/all/mapping-corporations-helps-explain-global-economic-complexity> (Last accessed: 09.04.2024).
6. Multinational Enterprises in the Global Economy – Heavily Debated but Hardly Measured. URL: <https://www.oecd.org/industry/ind/MNEs-in-the-global-economy-policy-note.pdf> (Last accessed: 09.04.2024).
7. Sutton, J. The Globalization Process: Auto-component Supply Chains in China and India. URL: <https://cep.lse.ac.uk/seminarpapers/22-10-07-SUT2.pdf> (Last accessed: 09.04.2024).
8. Бусарева Т. Г. Вплив транснаціональних корпорацій на розвиток процесу глобалізації світової економіки. *Вісник Одеського національного університету*. 2018. Т. 23. Вип. 3 (68). С. 11–14.
9. Волошко Н. О. Транснаціональні корпорації: теоретико-методологічні основи організації діяльності в умовах глобалізації економіки. *Економіка та держава*. 2020. № 7. С. 110–113.
10. Гаврилюк О. В., Дольний Ю. З. Причини та напрямки впливу прямих іноземних інвестицій на економіку приймаючої країни. *Науковий вісник Чернівецького університету: збірник наукових праць. Серія «Економіка»*. 2019. Вип. 820. С. 18–25.
11. Гладій І. Трансфертне ціноутворення транснаціональних корпорацій. *Інноваційна економіка. Серія «Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право»*. 2021. № 3. С. 85–97.
12. Гудим К. Транснаціоналізація як чинник глобалізації. *Вісник Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана*. 2014. № 4. С. 33–44.

13. Іличок Б. І. Глобальна конкурентоспроможність України: стан та можливості змін. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 15. С. 71–76.
14. Пахомов С. Ю. Чинники формування міжнародної конкурентоспроможності та проблеми їх розвитку в Україні. Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 10. С. 40–46.
15. Пилявська Є. О., Чупріна М. О. Особливості стратегічного планування в міжнародних фірмах. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/29434/1/2019-13_2-17.pdf/ (дата звернення: 09.04.2024).
16. Портер М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів / пер. з англ. І. Емельянової. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.
17. Романчукевич М. Й. Вдосконалення методики вибору стратегії виходу підприємств на зовнішні ринки. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип. 17. С. 425–430
18. Транснаціоналізація і конкурентний розвиток національних економік: теорія і практика країн, що розвиваються: монографія / Л. В. Руденко-Сударєва, О. М. Мозговий, В. В. Токар та ін.; за наук. ред. д.е.н., проф. Л. В. Руденко-Сударєвої. Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2015. 270 с.
19. Хваль Ю. О. Аналіз вибору стратегії розвитку компанії на основі моделі життєвого циклу товару на ринку та матриці Бостонської консультаційної групи. Ефективна економіка. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1176> (дата звернення: 11.05.2024).
20. Global M&A Trends in Consumer Markets:2022 Mid-Year Update.PwC analysis. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/deals/trends/consumer-markets.html> (дата оброблення: 19.05.2024).
21. Бровкова О. Г., Олексієва А. Е., Донг Н. Т. Використання ромба конкурентних переваг на українських підприємствах. Матеріали IV Міжнародної інтернет-конференції «Актуальні проблеми теорії та практики

- менеджменту». Національний університет «Одеська політехніка», 2019. С. 144–146.
22. Лазаренко В. Є. До уточнення ролі транснаціональних корпорацій у розвитку сучасної світової економіки. Сучасні перетворення міжнародного бізнесу: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції (24 жовтня 2022 року, м. Харків) / за заг. ред. С. І. Архієреєва, І. О. Дерід. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. С. 6–13.
 23. Пархоменко Н. Маркетингові стратегії бізнес-систем у глобальному середовищі. Вісник економіки. 2022. Вип. 2. С. 59–72.
 24. Cavanagh, P. Think Globally, Act Locally. URL: <https://www.islandsweekly.com/life/think-globally-and-act-locally/> (Last accessed: 25.02.2024).
 25. Krugman, P. Leprechaun economics: Ireland reports 26 percent growth! But it doesn't make sense. Why are these in GDP? URL: <https://x.com/paulkrugman/status/752841032870551552?lang=en> (Last accessed: 11.03.2024).
 26. Smyth, P. Explainer: Apple's €13bn Tax Appeal Has Huge Implications – Case is of Massive Significance for Ireland and for the Policing of State Aid by the European Commission. URL: <https://www.irishtimes.com/business/economy/explainer-apple-s-13bn-tax-appeal-has-huge-implications-1.4017044> (Last accessed: 11.03.2024).
 27. Paul, M. Ireland is the World's Biggest Corporate 'Tax Haven', Say Academics. URL: <https://www.irishtimes.com/business/economy/ireland-is-the-world-s-biggest-corporate-tax-haven-say-academics-1.3528401> (Last accessed: 11.03.2024).
 28. Porter, M., Kramer, M. Strategy and Society: the Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review. 2006. № 12. P. 78–92.

29. World Competitiveness Ranking 2023. URL: https://imd.widen.net/view/pdf/kzqx1pambc/All_criteria_list_WCY_2023.pdf (Last accessed: 11.03.2024).
30. Kotler, P. , Keller, K. L. Marketing Management. Hoboken : Prentice Hall. 2012. 657 p.
31. Economic Statistics Review Group Report: Briefing on Report and CSO Response. URL: https://www.cso.ie/en/media/csoie/newsevents/documents/reportoftheeconomicstatisticsreviewgroup/ESRG_Presentation_-_Press_Briefing.pdf (Last accessed: 11.03.2024).
32. Chee, F. Y. EU Seeks Top Court Backing in \$14 Billion Tax Fight Against Apple. URL: <https://www.reuters.com/technology/eu-seeks-top-court-backing-14-billion-tax-fight-against-apple-2023-05-23> (Last accessed: 11.03.2024).
33. KPMG's Corporate Tax Table Provides a View of Corporate Tax Rates Around the World. URL: <https://kpmg.com/dk/en/home/insights/2016/11/tax-rates-online/corporate-tax-rates-table.html> (Last accessed: 11.03.2024).
34. State Aid: Ireland Gave Illegal Tax Benefits to Apple Worth up to €13 Billion. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_16_2923 (Last accessed: 11.03.2024).
35. De Aragão, J. L..Global Sustainability Index (GSI) Construction: An Evaluation Tool for Public Policies Directed at Sustainable Milk Production in Contemporary Time. URL: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/doc/1152397/1/RSD-global-index-sustainability.pdf> (Last accessed: 11.03.2024).
36. Porter, M. Competitive strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1998. 422 p.
37. All 2023 IPOs. URL: <https://stockanalysis.com/ipos/2023/>
38. Porter, M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985. 592 p

39. Пащук Л., Свищук І. Вибір конкурентних стратегій на міжнародних ринках одягу. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-71>
40. Зеліч В. В. Конкуренція у міжнародному бізнесі : навчально-методичний комплекс з дисципліни. Ужгород : ДВНЗ «УжНУ», 2015. 76 с.
41. Шелудько Е.І. Конкурентна політика як інструмент покращення функціонування ринків промислової продукції.
42. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2020. № 1. С. 86–92.
43. Казакова Л. О., Мойсюк Ю. В. Конкурентне середовище міжнародного бізнесу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство». Вип. 49. 2023. С. 93-89.
44. Starbucks – Google Finance. URL: <https://www.google.com/finance/quote/SBUX:NASDAQ?hl=uk> (Last accessed: 11.03.2024).
45. Logitech – Google Finance. URL: <https://www.google.com/finance/quote/LOGI:NASDAQ?hl=uk> (Last accessed: 11.03.2024).
46. Inditex – Google Finance. URL: <https://www.google.com/finance/quote/ITX:BME?hl=uk> (Last accessed: 11.03.2024).
47. Temiz, S., Yaroshy, T. Adaptation of International Business Marketing Strategy Between Emerging Markets. URL: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1302/fulltext01.pdf> (Last accessed: 11.03.2024).
48. Manuel Portugal Ferreira Dan Li Adaptation to the International Business Environment: A Resource Advantage Perspective. UFSC, Florianópolis, 2005. Vol.1. № 10. P. 11-29.
49. Kormakova, I., Kruhlyanko, A. This person is not on ResearchGate, or hasn't claimed this research yet. Actual Strategies for Businesses Penetrating Foreign

- Markets in the Modern Economy: Globalisation Aspect. International Journal of Professional Business Review. 2023. № 8 (5). DOI:10.26668/businessreview/2023.v8i5.2148.
50. International Marketing: Strategies To Gain a Competitive Edge. URL: <https://www.shopify.com/blog/international-marketing> (Last accessed: 11.03.2024).
 51. How do Global Companies Adapt to Local Markets? URL: <https://medium.com/weavedesign/how-do-global-companies-adapt-to-local-markets-19e612573a20> (Last accessed: 25.02.2024).
 52. Bocken, N. M., Harsch, A., Weissbrod, I. Circular Business Models for the Fastmoving Consumer Goods Industry: Desirability, Feasibility, and Viability. Sustainable Production and Consumption. 2022. № 30. P. 799–814.
 53. Doyle, P. Marketing Management and Strategy. Hoboken : Prentice Hall. 2002. 446 p.
 54. Top 100 Global Innovators 2023. URL: https://clarivate.com/wp-content/uploads/dlm_uploads/2023/02/XBU975564118_Top-100-Innovators_Report_V7.2_singlepages.pdf (Last accessed: 25.03.2024).
 55. Thompson, K. What are Transnational Corporations? URL: <https://revisesociology.com/2017/03/03/what-are-transnational-corporations/> (Last accessed: 15.03.2024).
 56. The Global Seed Market is Expected to Grow at a CAGR of 4.21 % during 2023–2028 – Market Size, Share, Forecasts and Trends Analysis Report by Mordor Intelligence. URL: <https://ml.globenewswire.com/Resource/Download/8d384845-7750-4698-aa1b-903fcef754d4> (Last accessed: 11.04.2024).
 57. Tarver, E. Horizontal Integration: Overview and Examples. URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/051315/what-are-some-examples-horizontal-integration.asp> (Last accessed: 15.02.2024).
 58. Rashid, C. A. Efficiency of Financial Ratios Analysis for Evaluating Companies' Liquidity. International Journal of Social Sciences & Educational Studies. 2018. № 4 (4), P. 110–123.

59. Ietto-Gillies, G. Transnational Corporations and International Production: Concepts, Theories and Effects. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2019. 360 p.
60. Gaille, B. 13 Transnational Corporations Advantages and Disadvantages. URL: <https://brandongaille.com/13-transnational-corporations-advantages-and-disadvantages/> (Last accessed: 15.02.2024).
61. Cheung, B. What Countries Are Most Multinational Corporations Based in? URL: <https://www.investopedia.com/ask/answers/021715/why-are-most-multinational-corporations-either-us-europe-or-japan.asp> (Last accessed: 11.03.2024).

ДОДАТКИ

«СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ ДО КОНКУРЕНТНИХ УМОВ СВІТОВИХ РИНКІВ»

ДОДАТОК А

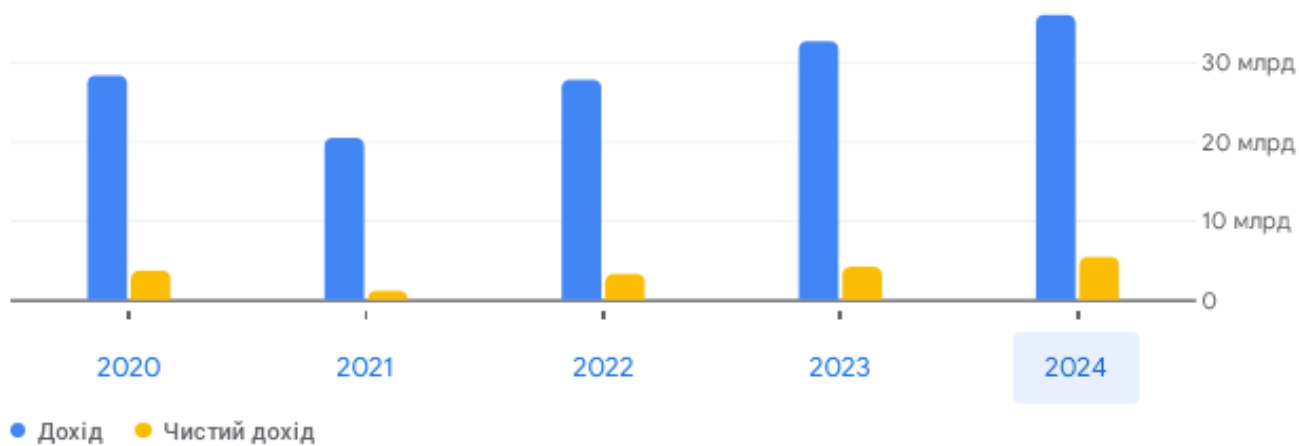


Рисунок А.1 – Показники доходу компанії Inditex у 2020–2024 рр., млрд євро

Джерело: [46]

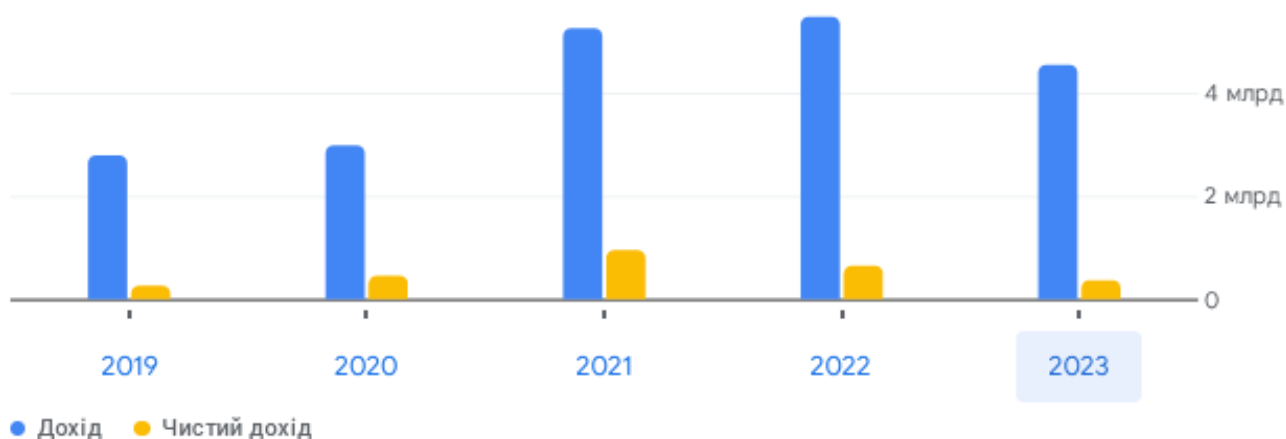


Рисунок А.2 – Показники доходу компанії Logitech у 2019–2023 рр., млрд дол.
США

Джерело: [45]

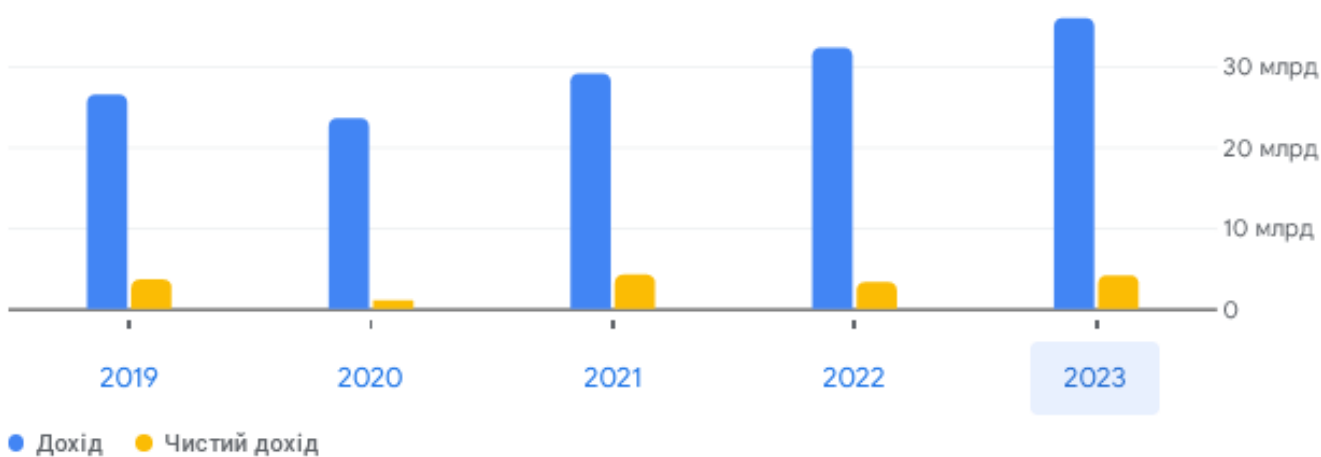


Рисунок А.3 – Показники доходу компанії Starbucks у 2019–2023 рр., млрд дол.
США

Джерело: [44]