

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Є. В. Маказан  
Д. Т. Бікулов  
А. М. Протас  
О. М. Олійник  
С. В. Маркова  
О. О. Головань

**ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

**Навчальний посібник**  
**для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра**  
**спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми**  
**«Менеджмент міжнародного бізнесу»**

Затверджено  
вченою радою ЗНУ  
Протокол № \_\_\_\_ від \_\_\_\_

**Запоріжжя**  
**2025**

УДК: 005 (075.8)  
М502

Маказан Є. В., Бікулов Д. Т., Протас А. М., Олійник О. М., Маркова С. В., Головань О. О. Організація міжнародного бізнесу : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2025. 140 с.

Навчальний посібник «Організація міжнародного бізнесу» розроблено відповідно до силабуса навчальної дисципліни. У ньому систематизовано теоретичний матеріал із ключових тем курсу. Увагу акцентовано на принципах і механізмах функціонування міжнародного бізнесу, особливостях ведення підприємницької діяльності в умовах глобалізації, міжнародних стратегіях компаній, формах виходу на зовнішні ринки та ризиках міжнародної комерційної діяльності.

До кожної теми подано перелік базових термінів і понять, запропоновано питання і тести для самоконтролю, а також практичні завдання для набуття вмінь і навичок аналізу міжнародного бізнес-середовища, розробки стратегій виходу на світовий ринок та ефективного управління міжнародними бізнес-процесами.

Для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу».

Рецензент

*К. В. Петрова*, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск

*Д. Т. Бікулов*, доктор наук з державного управління, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

## ЗМІСТ

|   |     |
|---|-----|
| ВСТУП .....   | 4   |
| <b><i>Змістовий модуль 1 Дефініції міжнародного бізнесу</i></b>                               |     |
| ТЕМА 1 СУТНІСТЬ ТА ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....   | 6   |
| ТЕМА 2 МІЖНАРОДНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ: ПОЛІТИЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ.....     | 17  |
| ТЕМА 3 МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНЦІЯ.....  | 25  |
| ТЕМА 4 УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....  | 35  |
| <b><i>Змістовий модуль 2 Міжнародне бізнес-середовище</i></b>                                 |     |
| ТЕМА 5 ФІНАНСУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....   | 44  |
| ТЕМА 6 ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....            | 54  |
| ТЕМА 7 МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ.....     | 62  |
| ТЕМА 8 ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....               | 71  |
| <b><i>Змістовий модуль 3 Особливості міжнародного бізнесу</i></b>                             |     |
| ТЕМА 9 СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....   | 80  |
| ТЕМА 10 ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ.....  | 89  |
| ТЕМА 11 ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ.....                   | 99  |
| <b><i>Змістовий модуль 4 Міжнародний бізнес в умовах глобалізації</i></b>                     |     |
| ТЕМА 12 МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ..... | 109 |
| ТЕМА 13 ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....        | 116 |
| ТЕМА 14 КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ  | 126 |
| ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА .....  | 137 |
| РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА .....  | 138 |

## ВСТУП

Міжнародний бізнес є однією з ключових сфер сучасної економіки, що визначає тенденції розвитку світових ринків і забезпечує ефективну взаємодію національних економік у глобальному середовищі. В умовах глобалізації компанії стикаються з новими можливостями та викликами, що потребують розуміння особливостей організації міжнародної комерційної діяльності, механізмів регулювання та стратегій виходу на зовнішні ринки.

Навчальний посібник з дисципліни «Організація міжнародного бізнесу» розроблений для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра, які навчаються за освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу». Його опрацювання сприятиме комплексному розумінню принципів організації міжнародного бізнесу, основних стратегій ведення бізнесу за кордоном, особливостей управління міжнародними корпораціями та механізмів адаптації компаній до змін у глобальному середовищі.

У посібнику розглядаються основні аспекти міжнародного бізнесу, такі як стратегії виходу компаній на світові ринки, механізми регулювання зовнішньоекономічної діяльності, міжнародна конкуренція та конкурентоспроможність підприємств. Особливу увагу приділено управлінню міжнародними контрактами та торговельними операціями, міжнародному маркетингу та логістиці, а також оцінці ризиків і правових аспектів ведення бізнесу на міжнародному рівні.

Також у посібнику аналізуються сучасні світові тенденції у сфері міжнародного бізнесу, роль міжнародних організацій та економічних союзів. Значну увагу приділено перспективам інтеграції українських підприємств у глобальний бізнес-простір, що особливо актуально в контексті сучасної економічної політики.

Вивчення дисципліни передбачає набуття у студентів компетентностей, необхідних для успішної професійної діяльності в сфері міжнародного бізнесу, зокрема:

- здатність працювати у міжнародному контексті;
- здатність визначати та описувати характеристики організації;
- здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;
- здатність аналізувати та структурувати проблеми організації, формувати обґрунтовані рішення;
- розуміти принципи і норми вітчизняного та міжнародного права і використовувати їх у професійній діяльності.

Вивчення дисципліни «Організація міжнародного бізнесу» передбачає набуття програмних результатів навчання, що визначені освітньо-професійною програмою «Менеджмент міжнародного бізнесу»:

- демонструвати навички виявлення проблем та обґрунтування управлінських рішень;
- вміти формувати цілі функціонування міжнародних організацій,

визначати місію та цілі міжнародної діяльності, організувати їх реалізацію, планувати виробничу діяльність, управляти процесами прийняття управлінських рішень у міжнародному бізнесі;

– розраховувати митну вартість товарів і загальнодержавні податки, застосовуючи знання з митно-тарифного та нетарифного регулювання ЗЕД, валютного регулювання та банківського обслуговування ЗЕД.

Послідовність подання програмного матеріалу в посібнику є логічною та відповідає змісту силабуса навчальної дисципліни. У ньому систематизовано теоретичний матеріал із ключових тем курсу. Запропоновано питання і тести для самоконтролю, а також практичні завдання, спрямовані на формування навичок аналізу міжнародного бізнес-середовища, прогнозування його розвитку та ухвалення ефективних управлінських рішень у сфері міжнародного бізнесу.

## *Змістовий модуль 1*

### *Дефініції міжнародного бізнесу*

#### ТЕМА 1

### СУТНІСТЬ ТА ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

**Мета:** засвоєння основних понять і видів міжнародного бізнесу; усвідомлення ролі глобалізації, міжнародних угод і принципів функціонування транснаціональних корпорацій; засвоєння знань про правові та економічні аспекти міжнародного бізнесу, а також вплив валютних ризиків на зовнішньоекономічну діяльність.

**Основні поняття:** міжнародний бізнес, глобалізація, міжнародна торгівля, мультилатеральні угоди, прямі іноземні інвестиції (ПІІ), транснаціональні корпорації (ТНК), валютні ризики.

#### План

1. Поняття та види міжнародного бізнесу.
2. Міжнародне бізнес-середовище.
3. Правові аспекти міжнародного бізнесу.
4. Основні принципи функціонування ТНК.

#### 1. Поняття та види міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес є багатограним явищем сучасної економіки, яке охоплює широкий спектр ділових взаємовідносин між суб'єктами господарювання різних країн.

Міжнародний бізнес – це діяльність компаній, що перетинає кордони держав. (див. табл. 1.1)

Таблиця 1.1 – Порівняння національного та міжнародного бізнесу за різними критеріями

| Критерій              | Національний бізнес   | Міжнародний бізнес   |
|-----------------------|---|--|
| 1                     | 2   | 3  |
| Ринок                 | Орієнтований на внутрішній ринок однієї країни.             | Орієнтований на кілька або всі світові ринки.  |
| Валюта                | Операції проводяться в національній валюті.                 | Операції проводяться в різних валютах, що створює валютні ризики.                    |
| Регулювання           | Підлягає регулюванню законодавства однієї країни.           | Підлягає регулюванню законодавства кількох країн, що ускладнює ведення бізнесу.      |
| Культурні особливості | Орієнтується на одну культуру.                              | Повинен враховувати різноманітність культур і адаптувати свої продукти та послуги.   |
| Логістика             | Логістичні ланцюги обмежені межами однієї країни.           | Логістичні ланцюги охоплюють кілька країн, що вимагає більш складної організації.    |
| Конкуренція           | Конкурує з місцевими компаніями.                            | Конкурує з глобальними компаніями.   |
| Інвестиції            | Інвестиції, як правило, здійснюються в межах однієї країни. | Інвестиції можуть здійснюватися в різних країнах, що передбачає більш високі ризики. |

Продовження табл.1.1

| 1      | 2  | 3  |
|--------|--|--|
| Ризики | Ризики пов'язані з економічною ситуацією в одній країні. | Ризики пов'язані з економічною ситуацією в кількох країнах, політичними ризиками, валютними ризиками тощо. |

Це не обмежується простою торгівлею товарами або послугами за кордоном, а являє собою складний комплекс економічних, політичних, культурних та правових взаємодій. У найпростішому розумінні міжнародний бізнес – це будь-яка господарська діяльність, яка перетинає державні кордони.

Це можуть бути як великі транснаціональні корпорації, що здійснюють виробництво та продаж товарів у десятках країн світу, так і малі підприємства, які обирають вихід на сусідні ринки для збуту своєї продукції.

Глобалізація зробила світ більш взаємозалежним, і міжнародний бізнес є одним з основних рушіїв цього процесу. Він сприяє збільшенню прибутків компаній за рахунок виходу на нові ринки, що дозволяє значно розширювати обсяги продажів.

Водночас, міжнародний бізнес є важливим інструментом диверсифікації ризиків, оскільки дозволяє компаніям розподіляти виробництво та продажі між різними країнами, тим самим знижуючи можливі втрати, які можуть виникнути через зміни на внутрішньому ринку. Крім того, міжнародна співпраця надає доступ до нових технологій та інновацій, що є ключовим фактором для розвитку бізнесу в сучасному світі.

Існує безліч форм міжнародного бізнесу, кожна з яких має свої особливості та переваги. Одна з найпростіших форм міжнародної торгівлі – це експорт та імпорт, коли товари фізично перетинають державні кордони. Ліцензування є ще однією поширеною практикою, коли компанія надає іншій компанії право використовувати свій бренд, технологію або патент за певну плату.

Франчайзинг також є популярною моделлю, коли підприємство надає іншій стороні можливість використання своєї торгової марки, бізнес-моделі та знань за встановленими умовами. Контрактне виробництво – це коли компанія передає частину свого виробництва іншому підприємству в іншій країні, що дозволяє скоротити витрати на виготовлення продукції.

Спільні підприємства є ще одним варіантом міжнародного бізнесу, де дві або більше компаній об'єднують свої ресурси для здійснення спільної діяльності. Прямі іноземні інвестиції також мають значний вплив – компанія створює дочірнє підприємство або купує контрольний пакет акцій вже існуючого бізнесу в іншій країні

Кожна з цих форм має свої переваги й недоліки і вибір залежить від конкретних цілей компанії та особливостей ринку.

На успіх міжнародного бізнесу впливають численні фактори, серед яких політична стабільність є однією з ключових умов для ведення підприємницької діяльності. Стабільна політична ситуація забезпечує передбачуваність і безпеку інвестування.

Економічна ситуація в країні також відіграє важливу роль – показники, такі як валовий внутрішній продукт (ВВП), рівень інфляції та безробіття безпосередньо впливають на привабливість ринку для інвесторів. Окрім того, розуміння культурних особливостей є ключовим для успішного ведення міжнародного бізнесу, оскільки культурні відмінності можуть суттєво впливати на сприйняття товарів і послуг.

Важливою складовою міжнародного бізнесу є і правова система країни, яка визначає правила ведення бізнесу, а також забезпечує захист інтелектуальної власності. Географічне розташування країни також впливає на логістику та транспортні витрати, що є суттєвим чинником для ведення міжнародної торгівлі.

Таким чином, міжнародний бізнес є динамічною і складною сферою, яка постійно розвивається і трансформується. Для успішного ведення діяльності на міжнародному рівні необхідно враховувати багато різноманітних факторів, а також бути готовими до постійного адаптування до змінюваних умов.

## 2. Міжнародне бізнес-середовище

Міжнародне бізнес-середовище є динамічною та багатогранною системою, що охоплює широкий спектр факторів, які впливають на діяльність компаній за межами національних кордонів. Це складна мережа взаємопов'язаних елементів, які постійно змінюються під впливом глобалізації, технологічних інновацій, політичних подій і культурних особливостей різних країн.

Таблиця 1.2 – Фактори міжнародного бізнес-середовища

| Фактор                     | Вплив на бізнес   |
|----------------------------|---|
| Політична стабільність     | Впливає на рівень ризику інвестування, можливі зміни законодавства, безпеку ведення бізнесу.                            |
| Економічні показники       | ВВП, рівень інфляції, безробіття та валютний курс визначають привабливість ринку та купівельну спроможність населення.  |
| Правова система            | Регулює правила ведення бізнесу, податкову політику, захист інтелектуальної власності та трудові відносини.             |
| Культурні особливості      | Впливають на маркетингові стратегії, переговори, діловий етикет і управління персоналом.                                |
| Технологічний розвиток     | Визначає рівень автоматизації, доступність інновацій та ефективність виробничих процесів.                               |
| Географічне розташування   | Впливає на логістику, транспортні витрати та доступ до природних ресурсів.  |
| Глобальна конкуренція      | Вимагає адаптації до конкурентного середовища, інноваційних рішень і стратегій виходу на ринок.                         |
| Валютні ризики             | Коливання валютних курсів можуть впливати на прибутковість компаній, що працюють на міжнародному рівні.                 |
| Можливості виходу на ринок | Експорт, ліцензування, франчайзинг, спільні підприємства та прямі іноземні інвестиції як варіанти стратегії розширення. |
| Інновації та розвиток      | Доступ до нових технологій, обмін досвідом між країнами та розвиток нових продуктів.                                    |

Політична стабільність відіграє ключову роль у прийнятті рішень щодо інвестування, оскільки політичні ризики, такі як зміни урядів, війни або революції, можуть суттєво ускладнити ведення бізнесу. Стан економіки країни також визначає привабливість для інвесторів, і такі показники, як рівень ВВП, інфляція, безробіття і валютний курс, впливають на економічну ситуацію.

Правова система країни є основним орієнтиром для компаній у дотриманні норм ведення бізнесу, включаючи закони про підприємництво, інтелектуальну власність, оподаткування та трудові відносини. Культурні особливості різних країн можуть значно впливати на бізнес-діяльність, адже вони створюють різні виклики при розробці маркетингових стратегій, побудові взаємин з партнерами та управлінні персоналом.

Окрім того, технологічний розвиток країни впливає на доступність інновацій, які можуть значно поліпшити ефективність бізнес-процесів. Географічне розташування країни також має важливе значення, оскільки воно впливає на логістику, транспортні витрати та доступ до ресурсів.

Міжнародний бізнес не позбавлений викликів. Глобальна конкуренція є одним із головних факторів, що ускладнює вихід на нові ринки, адже компанії стикаються як з місцевими, так і з міжнародними гравцями.

Культурні бар'єри також можуть створювати труднощі у веденні бізнесу, якщо не враховувати культурні відмінності у стратегічних і тактичних рішеннях. Політичні ризики, включаючи зміни урядів і політичну нестабільність, можуть призводити до фінансових втрат, а економічні кризи здатні негативно позначатися на діяльності компаній.

Валютні ризики є ще одним важливим викликом, адже зміни валютних курсів можуть спричинити значні фінансові втрати. Водночас міжнародний бізнес відкриває чимало можливостей. Доступ до нових ринків дозволяє компаніям розширювати свою географію продажів і значно збільшувати обсяги збуту.

Диверсифікація ризиків є важливим фактором, який дозволяє знизити залежність від одного ринку і таким чином захистити компанію від коливань національних економік. Міжнародна діяльність дозволяє знижувати витрати на виробництво та дистрибуцію завдяки більш оптимізованим логістичним рішенням.

Окрім того, контакт з іншими культурами та новітніми технологіями стимулює інновації, що може стати ключовим фактором для розвитку компанії.

Стратегії входу на міжнародний ринок можуть бути різними, залежно від цілей і ресурсів компанії. Експорт є найпростішим способом, коли товари просто фізично перетинають кордони.

Ліцензування дозволяє компаніям надати іншим права на використання своїх брендів або технологій за певну плату. Франчайзинг – це ще одна поширена практика, яка дозволяє компаніям надавати іншим можливість використання торгової марки та бізнес-моделі.

Спільні підприємства є ефективною формою співпраці, коли кілька компаній об'єднують свої ресурси для спільного бізнесу. Прямі іноземні

інвестиції дозволяють компаніям створювати дочірні підприємства в інших країнах або купувати контрольні пакети акцій існуючих компаній.

Кожен з цих підходів має свої переваги та недоліки, і вибір стратегії залежить від конкретних цілей і умов ринку.

Успішне ведення бізнесу на міжнародному рівні вимагає глибокого розуміння багатьох факторів – політичних, економічних, культурних і правових. Успіх залежить від здатності компанії адаптуватися до змінюваних умов, знаходити оптимальні рішення і розробляти ефективні стратегії для досягнення своєї мети.

### **3. Правові аспекти міжнародного бізнесу.**

Міжнародний бізнес являє собою складну і динамічну сферу, яка неминуче взаємодіє з безліччю правових систем різних країн. Правове середовище міжнародної торгівлі та інвестицій є багатограним, оскільки кожна держава має свої унікальні закони, що регулюють різні аспекти бізнесу, такі як контракти, корпоративне управління, інтелектуальна власність, податки, працевлаштування та багато іншого. Це створює складний лабіринт правових норм, який компаніям необхідно враховувати для успішного ведення бізнесу за кордоном.

Важливим механізмом для полегшення цього правового лабіринту є міжнародні договори та угоди, які встановлюють загальні правила для торгівлі та інвестицій.

До таких угод належать Угода про загальні тарифні преференції (СПС), Північноамериканська угода про вільну торгівлю (НАФТА), Угода про всеосяжне економічне та торговельне партнерство (УВТЄП) та ін. Ці угоди визначають митні тарифи, правила походження товарів, стандарти інвестицій і механізми вирішення спорів.

Однак з огляду на те, що в міжнародному бізнесі можуть застосовуватись кілька правових систем одночасно, питання про те, яка з них має пріоритет, стає значущим. Конфлікт законів є ще одним ключовим аспектом міжнародного бізнесу, і для розв'язання таких суперечностей використовуються різні принципи міжнародного приватного права.

Інтелектуальна власність є одним із найбільш цінних активів для багатьох компаній, і її захист за кордоном вимагає ретельного аналізу національного законодавства кожної країни, де ведеться бізнес.

Патенти, товарні знаки, авторські права та ноу-хау мають потребу в реєстрації та захисті відповідно до законодавчих норм кожної країни. Корпоративне управління також має свої особливості на міжнародному рівні.

Вимоги до структури компаній, прав акціонерів, обов'язків директорів і процедур прийняття рішень можуть значно відрізнятися від країни до країни, тому компанії, що працюють на міжнародному рівні, повинні дотримуватись цих різноманітних норм.

Податкове регулювання є ще одним важливим аспектом міжнародного бізнесу. Міжнародні податкові угоди допомагають уникнути подвійного оподаткування та забезпечують прозорість податкових відносин між країнами.

Проте податкові системи різних країн можуть бути досить складними, і компанії повинні ретельно планувати свої податкові стратегії, щоб уникнути штрафних санкцій.

Окрім того, працевлаштування іноземних працівників регулюється національними законами, і компанії повинні дотримуватись вимог щодо отримання відповідних дозволів на роботу та виконання норм трудового законодавства. Антимонопольне законодавство також відіграє важливу роль у міжнародному бізнесі, оскільки обмежує монополістичну практику та недобросовісну конкуренцію. Компанії повинні уважно дотримуватись цих норм, щоб уникнути порушень.

Вирішення спорів є невід’ємною частиною міжнародного бізнесу. Коли виникають суперечки між компаніями, вони можуть бути вирішені через переговори, медіацію, арбітраж чи звернення до суду. Міжнародний арбітраж є одним із найпопулярніших методів вирішення спорів у міжнародному бізнесі завдяки його нейтральності та ефективності.

Водночас етичні аспекти міжнародного бізнесу також набувають все більшого значення. Компанії очікують, що вони будуть діяти відповідально, дотримуватись високих етичних стандартів і поважати права людини, захищати навколишнє середовище та боротися з корупцією.

Таблиця 1.3 – Основні правові аспекти міжнародного бізнесу

| Сфера правового регулювання | Ключові аспекти  | Приклади міжнародних угод  |
|-----------------------------|--|--|
| Міжнародна торгівля         | Митні тарифи, правила походження товарів, стандарти якості     | Угода про загальні тарифні преференції (СПС), Північноамериканська угода про вільну торгівлю (НАФТА) |
| Корпоративне управління     | Структура компаній, права акціонерів, обов’язки директорів     | Вимоги національного законодавства кожної країни   |
| Інтелектуальна власність    | Захист патентів, товарних знаків, авторських прав              | Угода ТРІПС (Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights)                                  |
| Податкове регулювання       | Уникнення подвійного оподаткування, податкові стратегії        | Конвенція ОЕСР про уникнення подвійного оподаткування  |
| Працевлаштування            | Дозволи на роботу, трудові права, соціальні гарантії           | Національне трудове законодавство, конвенції МОП (Міжнародна організація праці)                      |
| Антимонопольне регулювання  | Обмеження монополій, захист конкуренції                        | Регулювання Європейського Союзу, антимонопольні закони США (Sherman Act)                             |
| Вирішення спорів            | Переговори, медіація, арбітраж, судові процеси                 | Нью-Йоркська конвенція про визнання та виконання іноземних арбітражних рішень                        |
| Етика та відповідальність   | Дотримання прав людини, екологічні норми, боротьба з корупцією | Глобальний договір ООН, Конвенція ОЕСР про боротьбу з корупцією                                      |
| Управління ризиками         | Політичні, валютні, економічні ризики                          | Стратегії хеджування, страхування інвестицій   |

Ризики міжнародного бізнесу пов'язані зі змінами політичної ситуації, валютними коливаннями, складним правовим регулюванням та іншими зовнішніми факторами. Для управління цими ризиками компанії повинні розробляти ефективні стратегії управління ризиками.

Успішне ведення бізнесу на міжнародному рівні вимагає глибокого розуміння правових систем різних країн, міжнародних договорів і угод, а також готовності до вирішення різноманітних правових проблем. Правові аспекти міжнародного бізнесу є складними і багатограними, і компанії, що працюють на глобальному ринку, повинні бути добре обізнаними та готовими адаптуватися до змінюваних умов для досягнення успіху.

#### **4. Основні принципи функціонування ТНК.**

Транснаціональні корпорації (ТНК) є одними з найвпливовіших гравців сучасної економіки, оскільки вони простягають свої операції на кілька континентів, що дозволяє їм значно впливати на життя мільйонів людей у всьому світі. Функціонування таких гігантів базується на декількох ключових принципах, які дозволяють їм досягати глобального масштабу та зберігати конкурентну перевагу в умовах сучасного бізнес-середовища.

Одним із найважливіших аспектів діяльності ТНК є їхня глобальна присутність та інтеграція на міжнародному рівні. Вони активно розширюють свою діяльність, створюючи виробничі потужності, офіси та дистрибуційні мережі в різних країнах світу. Така глобальна присутність дозволяє їм оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та забезпечувати доступ до нових ринків, що є ключовим для подальшого зростання.

Диверсифікація також є важливим принципом функціонування ТНК. Більшість із них не обмежуються одним видом продукції або послуги, а активно охоплюють різні галузі економіки. Це дозволяє знизити ризики, пов'язані зі змінами кон'юнктури на окремих ринках, а також забезпечує стабільне довгострокове зростання. Інновації та технології також мають значний вплив на діяльність ТНК.

Вони постійно інвестують у наукові дослідження та розробки, прагнучи створювати нові продукти та технології. Завдяки цьому вони зберігають конкурентну перевагу, задовольняють мінливі потреби споживачів і відкривають нові ринки для своєї продукції.

Ефективне управління є ключовим фактором успішності ТНК. Їхні глобальні структури мають бути добре скоординовані, щоб забезпечити швидкий обмін інформацією, узгодження дій і швидке ухвалення рішень. Сучасні інформаційні технології значно полегшують цей процес, об'єднуючи різні підрозділи корпорації в єдину систему.

Водночас соціальна відповідальність стає важливим аспектом для сучасних ТНК. Все більше компаній усвідомлюють свою роль у суспільстві і вкладують значні кошти в соціальні проекти, турбуються про екологію, а також про своїх працівників. Такий підхід допомагає зміцнити репутацію корпорації та побудувати довгострокові відносини зі стейкхолдерами.

Стратегічні партнерства також є невід'ємною частиною діяльності ТНК. Вони активно використовують співпрацю з іншими компаніями, урядами та міжнародними організаціями для досягнення своїх цілей. Це дозволяє їм отримувати доступ до нових технологій, ринків і ресурсів, що є критично важливим для підтримки конкурентної позиції.

Ще одним спірним аспектом діяльності ТНК є податкова оптимізація. Багато компаній використовують різноманітні легальні схеми для мінімізації своїх податкових зобов'язань, що викликає обурення в суспільстві та змушує уряди запроваджувати нові правила для обмеження такої практики.

Вплив ТНК на національні економіки має як позитивні, так і негативні наслідки. З одного боку, вони створюють робочі місця, інвестують в економіку та сприяють технологічному розвитку. З іншого боку, вони можуть посилювати залежність національної економіки від зовнішніх факторів, викликати соціальну нерівність та негативно впливати на довкілля.

Зважаючи на значний вплив ТНК на глобальну економіку, їхня діяльність підлягає жорсткому державному регулюванню. Уряди різних країн розробляють закони та правила, які покликані захистити національні інтереси та забезпечити справедливу конкуренцію.

Таким чином, ТНК є одними з найвпливовіших гравців світової економіки. Їхнє функціонування базується на складному комплексі факторів, які дозволяють досягти глобального масштабу і значного впливу.

Розуміння принципів роботи ТНК є важливим для будь-кого, хто цікавиться сучасними економічними процесами, адже ці компанії не лише визначають тенденції на глобальному ринку, але й мають вагомий вплив на національні економіки, соціальні процеси та екологічний стан у світі.

## **БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ**

**Міжнародний бізнес** – комерційна діяльність, яка здійснюється за межами національних кордонів.

**Глобалізація** – процес інтеграції світових економік та культур, що зумовлює посилення взаємозалежності між країнами та регіонами. Глобалізація сприяє відкриттю нових ринків і можливостей для бізнесу, але також приносить нові виклики, зокрема через конкурентний тиск і зміни у правовому регулюванні.

**Міжнародна торгівля** – обмін товарами та послугами між країнами.

**Мультилатеральні угоди** – міжнародні угоди, які регулюють торгівлю між багатьма країнами.

**Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)** – вкладення капіталу у закордонні активи.

**Транснаціональні корпорації (ТНК)** – компанії, які ведуть діяльність у кількох країнах.

**Валютні ризики** – можливі втрати через зміни валютних курсів у міжнародній діяльності.

## ТЕСТИ

### **1. Що таке міжнародний бізнес?**

- a) господарська діяльність, що здійснюється виключно в межах однієї країни;
- b) економічна діяльність, яка охоплює транскордонні операції між компаніями та державами;
- c) бізнес, що здійснюється тільки в межах регіональних економічних об'єднань;
- d) виключно експортно-імпортні операції без інвестицій.

### **2. Які є основні види міжнародного бізнесу?**

- a) експорт, імпорт, франчайзинг, ліцензування, прямі іноземні інвестиції.
- b) тільки експорт та імпорт;
- c) виробництво та роздрібна торгівля;
- d) державне регулювання економіки.

### **3. Що є основними характеристиками міжнародного бізнесу?**

- a) локальність, малий масштаб, відсутність конкуренції;
- b) глобальність, взаємозалежність, регулювання міжнародними організаціями;
- c) відсутність юридичних обмежень та національних законів;
- d) тільки діяльність великих корпорацій.

### **4. Як глобалізація впливає на міжнародний бізнес?**

- a) посилює зв'язки між економіками, сприяє зростанню торгівлі;
- b) зменшує конкуренцію між компаніями;
- c) призводить до ізоляції національних ринків;
- d) обмежує розвиток транснаціональних корпорацій.

### **5. Яку роль відіграють мультилатеральні угоди у міжнародній торгівлі?**

- a) вони сприяють вільній торгівлі та зменшують торговельні бар'єри;
- b) вони створюють нові податки для міжнародних компаній;
- c) вони обмежують доступ малих підприємств до міжнародних ринків;
- d) вони забороняють іноземним компаніям інвестувати в інші країни.

### **6. Що таке прямі іноземні інвестиції (ПІІ)?**

- a) купівля акцій іноземних компаній на біржі;
- b) довгострокові вкладення капіталу в іноземні підприємства з метою контролю;
- c) отримання банківських кредитів в іноземній валюті;
- d) виключно інвестування у державні облигації інших країн.

**7. Яку роль виконують транснаціональні корпорації (ТНК) у міжнародному бізнесі?**

- a) сприяють розвитку глобальної економіки, інвестують у різні країни;
- b) обмежують конкуренцію на міжнародних ринках;
- c) займаються тільки експортно-імпортними операціями;
- d) мають право працювати тільки в одній країні.

**8. Як валютні ризики впливають на діяльність компаній у зовнішньоекономічній діяльності (ЗЕД)?**

- a) можуть спричинити фінансові втрати через коливання валютного курсу;
- b) не мають жодного впливу на міжнародний бізнес;
- c) виключно позитивно впливають на доходи компаній;
- d) обмежуються тільки впливом на місцеві компанії.

**9. Чому міжнародний бізнес сприяє економічному зростанню країн?**

- a) створює робочі місця, сприяє притоку інвестицій, збільшує експорт;
- b) призводить до закриття національних підприємств;
- c) обмежує розвиток внутрішнього ринку;
- d) виключно контролюється державними органами.

**10. Які основні принципи функціонування ТНК?**

- a) глобальна стратегія, ефективне управління ресурсами, інновації;
- b) тільки робота на внутрішньому ринку;
- c) уникнення конкуренції та створення монополій;
- d) обмежена діяльність без виходу на міжнародні ринки.

### **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

Якими товарами ви постійно користуєтесь? Складіть їх список: ноутбук, смартфон, телевізор, холодильник, пральна машина, кавоварка, кросівки, фруктовий сік, кава, чай, шоколад, шампунь, зубна паста, мило.

Визначте, які компанії виробили ці товари. Після складання переліку в інтернеті знайдіть відповіді на питання стосовно кожного виробу.

**Завдання:**

1. Якою компанією вироблено цей товар?
2. У якій країні розташований головний офіс компанії виробника?
3. Який відсоток від річного обсягу продажів фірми складають продажі на внутрішньому ринку?
4. Який відсоток складають продажі на ринках інших країн?
5. Визначте найбільш вірогідне місце виготовлення цього виробу.
6. Чому, на вашу думку, він був виготовлений саме в цій країні?

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке міжнародний бізнес? Які його основні характеристики?
2. Як глобалізація впливає на міжнародний бізнес?
3. Поясніть роль мультилатеральних угод у міжнародній торгівлі.
4. Що таке прямі іноземні інвестиції (ПІІ)? Окресліть їх переваги.
5. Яку роль виконують транснаціональні корпорації в міжнародному бізнесі?
6. Як валютні ризики впливають на діяльність компаній у ЗЕД?
7. Чому міжнародний бізнес сприяє економічному зростанню країн?

**Рекомендована література:** основна: 1, 3, 5; додаткова: 2-4, 8.

## ТЕМА 2

### МІЖНАРОДНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ: ПОЛІТИЧНІ, ЕКОНОМІЧНІ ТА СОЦІОКУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ

**Мета:** засвоєння основних концепцій міжнародного бізнес-середовища та аналіз політичних, економічних та соціокультурних факторів, які впливають на ведення бізнесу на міжнародному рівні.

**Основні поняття:** міжнародне бізнес-середовище, політичні фактори, економічні фактори, соціокультурні фактори, міжурядові організації, бізнес-адаптація, політична стабільність, економічна стабільність, культурні відмінності.

#### План

1. Сутність та структура міжнародного бізнес-середовища.
2. Політичні фактори та їх вплив на міжнародний бізнес.
3. Економічні фактори у міжнародному бізнесі.
4. Соціокультурні особливості та їх значення для міжнародного бізнесу.

#### 1. Сутність та структура міжнародного бізнес-середовища

Міжнародне бізнес-середовище охоплює сукупність зовнішніх факторів, що впливають на діяльність компаній у глобальному масштабі. Його особливістю є динамічність та складність, оскільки підприємства мають адаптуватися до різних економічних, політичних, соціокультурних, технологічних та екологічних умов. Розуміння цих складових допомагає компаніям приймати ефективні управлінські рішення, знижувати ризики та використовувати можливості для розвитку на міжнародних ринках.

Міжнародне бізнес-середовище включає кілька ключових компонентів, кожен із яких по-різному впливає на ведення бізнесу.

Таблиця 2.1 – Основні складові міжнародного бізнес-середовища

| Складова середовища | Характеристика   | Вплив на бізнес  |
|---------------------|--|--|
| Економічне          | Рівень ВВП, рівень доходів, інфляція, обмінний курс    | Впливає на купівельну спроможність споживачів та інвестиційні можливості |
| Політичне           | Закони, податки, торгові бар'єри, урядова стабільність | Визначає правила ведення бізнесу та можливі ризики                       |
| Соціокультурне      | Традиції, менталітет, релігія, мова                    | Визначає маркетингові стратегії та підхід до споживачів                  |
| Технологічне        | Інновації, розвиток цифрових технологій                | Впливає на конкурентоспроможність та продуктивність                      |
| Екологічне          | Екологічні стандарти, заходи зі збереження довкілля    | Визначає вимоги до виробництва та корпоративної відповідальності         |

Міжнародне бізнес-середовище складається з кількох ключових елементів, кожен із яких відіграє важливу роль у розвитку компаній. Економічні чинники впливають на фінансові можливості підприємств, політичні – визначають правила ведення бізнесу, соціокультурні – формують поведінку споживачів, технологічні – сприяють інноваціям, а екологічні – визначають вимоги до сталого розвитку. Врахування всіх цих аспектів дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до умов міжнародного ринку та забезпечувати свою конкурентоспроможність.

Міжнародне бізнес-середовище є складною та багатогранною системою, що впливає на стратегії компаній у глобальному масштабі. Різні складові середовища мають як позитивний, так і негативний вплив на діяльність підприємств, тому успіх у міжнародному бізнесі залежить від здатності компаній швидко адаптуватися до змін та використовувати можливості для зростання. Комплексний аналіз зовнішніх факторів допомагає підприємствам мінімізувати ризики та розробляти ефективні стратегії розвитку на міжнародних ринках.

## **2. Політичні фактори та їх вплив на міжнародний бізнес**

Політичне середовище відіграє важливу роль у розвитку міжнародного бізнесу, оскільки визначає правила ведення підприємницької діяльності та рівень ризиків для компаній. Політичні фактори можуть як сприяти зростанню бізнесу, так і створювати значні перешкоди для його розвитку. До ключових політичних аспектів належать політична стабільність, законодавче регулювання, митні бар'єри, санкції, а також рівень корупції та бюрократії.

Таблиця 2.2 – Політичні фактори міжнародного бізнесу

| Політичний фактор       | Характеристика  | Вплив на бізнес  |
|-------------------------|---|--|
| Політична стабільність  | Відсутність революцій, військових конфліктів, стабільність влади            | Висока стабільність сприяє розвитку бізнесу, нестабільність створює ризики |
| Законодавче регулювання | Податкові закони, правила ведення бізнесу, захист інтелектуальної власності | Визначає правові умови для компаній, створює можливості або обмеження      |
| Митні бар'єри           | Високі мита, квоти на імпорт, ліцензування                                  | Ускладнює або обмежує міжнародну торгівлю                                  |
| Санкції та ембарго      | Санкції та ембарго  | Обмеження на торгівлю з певними країнами                                   |
| Корупція та бюрократія  | Рівень хабарництва, складність отримання дозволів                           | Підвищує витрати компаній, уповільнює процеси                              |

Політичні фактори мають значний вплив на міжнародний бізнес, визначаючи умови його розвитку та рівень ризиків. Стабільна політична

ситуація, сприятливе законодавство та низький рівень корупції сприяють залученню інвестицій та зростанню компаній. Натомість високі митні бар'єри, санкції та нестабільність влади можуть створювати перешкоди для міжнародної торгівлі та розвитку бізнесу.

Політичне середовище є ключовим фактором у міжнародному бізнесі, що визначає його можливості та обмеження. Компанії, які планують вихід на міжнародні ринки, повинні враховувати політичну стабільність, законодавче регулювання, особливості торгової політики та рівень корупції у країні. Ефективне управління політичними ризиками допомагає підприємствам мінімізувати втрати та забезпечувати довгострокову стабільність своєї діяльності на міжнародному рівні.

### **3. Економічні фактори у міжнародному бізнесі**

Економічні фактори є одними з ключових у міжнародному бізнесі, оскільки визначають можливості та обмеження для розвитку бізнесу на глобальному ринку. Ці фактори включають рівень економічного розвитку країни, інфляцію, валютний курс, рівень безробіття, податки, а також доступність фінансування та капіталу.

Таблиця 2.3 – Економічні фактори, що впливають на міжнародний бізнес

| Економічний фактор           | Характеристика                                   | Вплив на бізнес  |
|------------------------------|--|--|
| Рівень економічного розвитку | Визначає купівельну спроможність та розмір ринку | Розвинені країни мають більший ринок і високі доходи       |
| Інфляція                     | Зміна рівня цін на товари та послуги             | Висока інфляція знижує купівельну спроможність             |
| Валютний курс                | Курс національної валюти відносно інших валют    | Зміни валютного курсу можуть призвести до фінансових втрат |
| Податкові ставки             | Рівень податків на прибуток та інвестиції        | Розвинені фінансові ринки сприяють розвитку бізнесу        |
| Фінансова доступність        | Доступність кредитів та інвестицій               | Розвинені фінансові ринки сприяють розвитку бізнесу        |

Одним з основних економічних факторів є рівень економічного розвитку країни, який визначає розмір ринку, доходи населення та споживчі можливості. Країни з розвинутою економікою мають стабільніші умови для бізнесу, надаючи доступ до високих технологій і інновацій, тоді як країни з низьким рівнем економічного розвитку можуть запропонувати бізнесу більш дешеву робочу силу та менші витрати на виробництво.

Інфляція та валютний курс також суттєво впливають на міжнародний бізнес. Висока інфляція може знизити купівельну спроможність населення, а нестабільний валютний курс може створити додаткові ризики для компаній, які

здійснюють міжнародні операції. Наприклад, коливання курсу валют може призвести до значних фінансових втрат під час імпорту чи експорту товарів.

Податкова політика та рівень оподаткування також мають значення для міжнародного бізнесу. Більш вигідна податкова система в одній країні може стимулювати міжнародні компанії інвестувати в цей регіон. Крім того, вільні економічні зони та інвестиційні пільги можуть приваблювати міжнародних інвесторів.

Економічні умови також визначають доступність фінансування та інвестицій. У країнах з розвиненими фінансовими системами бізнес може мати доступ до кредитів за низькими ставками, що сприяє розвитку нових проєктів. В країнах з економічними труднощами компанії можуть зіткнутися з обмеженим доступом до капіталу, що ускладнює розширення бізнесу.

Таким чином, економічні фактори відіграють важливу роль у визначенні можливостей для міжнародного бізнесу, а компанії повинні ретельно аналізувати економічну ситуацію в кожній країні, де планують вести свою діяльність.

#### **4. Соціокультурні особливості та їх значення для міжнародного бізнесу**

Соціокультурні фактори є важливими в міжнародному бізнесі, оскільки вони визначають спосіб взаємодії компаній з місцевими споживачами, партнерами та працівниками. Культурні відмінності можуть впливати на поведінку споживачів, стиль ведення бізнесу та на ефективність комунікації в межах компанії.

Одним із важливих соціокультурних факторів є культура споживання. В кожній країні є свої традиції, звички та уподобання щодо того, як, коли та чому вони купують товари. Наприклад, в західних країнах може бути популярним споживання здорової їжі та органічних продуктів, тоді як у країнах з більш традиційним способом життя ці категорії можуть бути менш затребуваними.

Мова та комунікація також є важливими аспектами. Різні країни мають свої мовні бар'єри, що може ускладнити маркетингові стратегії та комунікацію з клієнтами та партнерами. Необхідно враховувати локалізацію продукту, реклами та технічної підтримки для того, щоб забезпечити успішну діяльність на міжнародному ринку.

Традиції та цінності також мають велике значення для бізнесу. Наприклад, в деяких культурах високо цінуються родинні зв'язки, і компанії можуть розглядати їх як важливий фактор при веденні бізнесу. У культурах, де цінується індивідуалізм, бізнес може орієнтуватися на персоналізацію послуг та товарів для кожного клієнта.

Незважаючи на те, що глобалізація допомогла зробити світ більш взаємопов'язаним, культурні бар'єри все ще мають велике значення для ведення бізнесу. Наприклад, маркетингові кампанії, що є ефективними в одній країні, можуть не працювати в іншій через культурні відмінності, тому компанії повинні враховувати ці фактори при адаптації своїх стратегій.

Таблиця 2.4 – Соціокультурні фактори, що впливають на міжнародний бізнес

| Соціокультурний фактор | Характеристика                                   | Вплив на бізнес                                       |
|------------------------|--|---|
| Культура споживання    | Звички та традиції споживачів у різних країнах   | Визначає попит на продукцію та маркетингові стратегії |
| Мова та комунікація    | Мовні бар'єри, способи комунікації               | Важливість локалізації продукту та послуг             |
| Традиції та цінності   | Вплив культурних традицій та цінностей на бізнес | Визначає стратегії ведення бізнесу в різних країнах   |
| Поведінка споживачів   | Відмінності в споживчих звичках та перевагах     | Вимагає адаптації маркетингових кампаній              |
| Соціальна структура    | Система класів, родинні зв'язки, рівень освіти   | Визначає цільові аудиторії для продуктів              |

Соціокультурні фактори відіграють ключову роль у міжнародному бізнесі, визначаючи особливості споживчої поведінки, стиль ведення бізнесу та ефективність комунікації. Культурні відмінності впливають на маркетингові стратегії, взаємодію з партнерами та адаптацію товарів і послуг до вимог локальних ринків.

Значний вплив мають культура споживання, мова та комунікація, традиції та цінності. Врахування цих аспектів допомагає компаніям успішно виходити на міжнародний ринок, уникати комунікаційних бар'єрів та будувати довгострокові відносини з клієнтами й партнерами.

Глобалізація сприяє поширенню єдиних бізнес-стандартів, але культурні відмінності залишаються важливими. Тому компанії, що прагнуть успіху на міжнародному рівні, повинні ретельно аналізувати соціокультурні особливості кожного ринку та адаптувати свої бізнес-стратегії відповідно до них.

### **БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ**

**Міжнародне бізнес-середовище** – сукупність умов, які визначають діяльність компаній на міжнародному рівні. Включає в себе політичні, економічні, соціокультурні та правові фактори, що впливають на міжнародну торгівлю та бізнес-операції.

**Політичні фактори** – елементи політичної ситуації в країні чи регіоні, що можуть впливати на ведення бізнесу, такі як політична стабільність, урядова політика, закони, регулювання бізнесу, міжнародні відносини, санкції, тарифна політика тощо.

**Економічні фактори** – різноманітні економічні умови, які впливають на бізнес, зокрема рівень інфляції, обмінний курс, економічне зростання, рівень безробіття, дохід на душу населення, доступ до фінансування та кредитування, ринки праці тощо.

**Соціокультурні фактори** – культурні та соціальні відмінності, які можуть впливати на бізнес-діяльність у різних країнах. Це може включати релігійні переконання, мовні бар'єри, звичаї, традиції, поведінкові особливості споживачів, вікові та гендерні стереотипи, а також рівень освіти.

**Міжурядові організації** – організації, створені для координації міжурядових зусиль у глобальних питаннях. Вони можуть мати значний вплив на міжнародний бізнес через встановлення міжнародних стандартів, регулювання торгівлі та захисту прав людини, забезпечення стабільності фінансових ринків (наприклад, Світова організація торгівлі, Міжнародний валютний фонд, Світовий банк).

**Бізнес-адаптація** – процес, у якому компанії змінюють свої стратегії, продукти, маркетингові підходи чи операційні процедури з урахуванням специфічних умов і вимог різних країн або регіонів.

**Політична стабільність** – ситуація, при якій в країні або регіоні забезпечено стабільний політичний режим, без значних політичних криз чи змін влади, що забезпечує прогнозованість для бізнесу.

**Економічна стабільність** – стан економіки, при якому зберігається сталість в основних економічних показниках (наприклад, ВВП, інфляція, обмінні курси), що дозволяє бізнесу планувати свою діяльність на довгострокову перспективу.

**Культурні відмінності** – різноманітність у соціальних нормах, поведінці, цінностях і переконаннях, що існують у різних культурах, і які мають значення при веденні бізнесу в різних країнах.

## ТЕСТИ

### 1. Що є складовими міжнародного бізнес-середовища?

- a) тільки економічні фактори;
- b) тільки політичні фактори;
- c) політичні, економічні та соціокультурні фактори;
- d) тільки соціальні фактори.

### 2. Який політичний фактор найбільше впливає на міжнародний бізнес?

- a) природні катастрофи;
- b) державне регулювання та законодавство;
- c) культурні традиції;
- d) рівень безробіття.

### 3. До економічних факторів міжнародного бізнес-середовища належать:

- a) податкові ставки, рівень ВВП, інфляція;
- b) мова населення;
- c) національні традиції;
- d) демографічні особливості.

**4. Що належить до соціокультурних факторів?**

- a) політичний режим;
- b) норми поведінки, цінності, релігія;
- c) валовий внутрішній продукт;
- d) курс національної валюти.

**5. Як впливає глобалізація на бізнес?**

- a) зменшує конкуренцію;
- b) спрощує вихід на міжнародні ринки;
- c) впроваджує жорстку регуляцію;
- d) робить бізнес виключно локальним.

**6. Що може стати бар'єром для виходу компанії на міжнародний ринок?**

- a) високий рівень цифровізації;
- b) відсутність митних тарифів;
- c) політична нестабільність;
- d) спрощення реєстрації підприємств.

**7. Яка міжнародна організація регулює торговельні відносини?**

- a) ЮНЕСКО;
- b) Світова організація торгівлі (СОТ);
- c) Міжнародна організація праці;
- d) ООН.

**8. Що може впливати на зміни в економічному середовищі бізнесу?**

- a) зміна політичного режиму;
- b) динаміка валютного курсу;
- c) демографічна ситуація;
- d) усі перелічені фактори.

**9. Соціокультурні особливості можуть впливати на:**

- a) рівень податків;
- b) систему права;
- c) споживчі вподобання;
- d) політичну ситуацію.

**10. Що є важливим фактором міжнародного бізнесу?**

- a) відсутність технологій;
- b) відсутність регулювання;
- c) політична, економічна та соціокультурна стабільність;
- d) відмова від міжнародної співпраці.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Виробнича компанія планує випуск нової лінії побутової техніки та вихід на міжнародний ринок. Інженерний відділ впевнений у високому попиті на продукцію та пропонує розпочати виробництво без рекламної кампанії. Водночас відділ маркетингу вважає, що для успішного просування необхідно запуснути масштабну рекламну кампанію вартістю 1 000 000 доларів.

Якщо реклама буде ефективною, очікуваний річний дохід складе 9 500 000 доларів. Проте існує 30% імовірності, що рекламна кампанія не принесе очікуваного результату, і тоді річний дохід складе лише 2 000 000 доларів.

Якщо ж реклама не проводитиметься, дохід залежатиме від реакції покупців:

- у 80% випадків продукція буде добре сприйнята, і дохід складе 4 000 000 доларів;

- у 20% випадків покупці не зацікавляться, і дохід залишиться на рівні 2 000 000 доларів.

### **Завдання:**

1. Побудуйте дерево рішень та оберіть найвигідніший варіант для компанії.

2. Розрахуйте очікуваний дохід для кожного варіанта рішення (з рекламною кампанією та без неї) з урахуванням імовірностей успіху та провалу. Який варіант забезпечить вищий середній дохід для компанії?

3. Проаналізуйте ризики кожного варіанта фінансування рекламної кампанії. Чи варто компанії залучати кредитні або інвестиційні кошти для проведення реклами, якщо власних ресурсів недостатньо?

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке міжнародне бізнес-середовище? Які його основні складові?

2. Як політична стабільність або нестабільність впливає на міжнародний бізнес?

3. Які економічні фактори є ключовими для ведення бізнесу на міжнародному рівні?

4. Як соціокультурні особливості впливають на ведення бізнесу в різних країнах?

5. Яким чином міжнародні компанії адаптуються до змін у бізнес-середовищі?

6. Як глобалізація впливає на міжнародне бізнес-середовище?

7. Яку роль відіграють міжурядові організації в регулюванні міжнародного бізнесу?

**Рекомендована література:** основна: 1, 4, 6; додаткова: 1, 7, 9.

## ТЕМА 3

### МІЖНАРОДНА КОНКУРЕНЦІЯ

**Мета:** засвоєння основ міжнародної конкуренції; аналіз конкурентного середовища; усвідомлення стратегій глобальної та нецінової конкуренції, а також важливості створення конкурентних переваг і бренду для компаній на міжнародних ринках.

**Основні поняття:** міжнародна конкуренція, конкурентна перевага, аналіз конкурентів, бар'єри входу, цінова конкуренція, нецінова конкуренція, міжнародні ринкові ніші

#### План

1. Аналіз конкурентного середовища.
2. Глобальні конкурентні стратегії.
3. Роль бренду у міжнародному бізнесі.
4. Приклади успішних стратегій компаній.

#### 1. Аналіз конкурентного середовища

Аналіз конкурентного середовища є важливим і невід'ємним етапом стратегічного планування для компаній, які хочуть не тільки зрозуміти свою позицію на ринку, але й знайти шляхи для подальшого розвитку та досягнення конкурентних переваг.

Це систематичний процес, що дозволяє компаніям досліджувати ринок, визначати сильні та слабкі сторони конкурентів, а також виявляти потенційні загрози та можливості для бізнесу. Завдяки аналізу компанії можуть більш ефективно формулювати стратегії, які дозволяють адаптуватися до змін на ринку і використовувати відкриті можливості для зростання.

Проведення такого аналізу допомагає компанії краще розуміти ринок, вивчати його потреби, а також виявляти існуючі тренди та зміни в споживчих уподобаннях. Це дозволяє оцінити власні конкурентні переваги, з'ясувати, чим компанія відрізняється від своїх суперників, а також що робить її сильнішою на ринку.

Аналіз конкурентів також допомагає виявити потенційні загрози, які можуть виникнути через появу нових продуктів, зміну цінової політики або адаптацію нових маркетингових стратегій конкурентами. У результаті компанія отримує важливу інформацію для розробки ефективної стратегії розвитку, яка дозволяє зберігати або навіть покращувати її позиції на ринку.

Процес аналізу конкурентного середовища складається з кількох основних етапів. Спочатку необхідно визначити всіх конкурентів, як прямих, так і непрямих, що працюють у тому ж або суміжних сегментах ринку. Потім збирається інформація про їхні продукти, стратегії, фінансові показники та інші важливі аспекти бізнесу через різні джерела: відгуки клієнтів, веб-сайти, соціальні мережі, звіти дослідницьких компаній тощо.

Таблиця 3.1 – Основні етапи аналізу конкурентного середовища

| Етап                                  | Характеристика   |
|---------------------------------------|--|
| Визначення конкурентів                | Ідентифікація прямих і непрямих конкурентів на ринку   |
| Збір інформації                       | Аналіз продуктів, цінової політики, маркетингових стратегій, фінансових показників конкурентів |
| Оцінка сильних і слабких сторін       | Виявлення переваг і недоліків конкурентів для порівняння з власним бізнесом                    |
| Виявлення можливостей та загроз       | Аналіз ринкових тенденцій, технологічних змін, потенційних ризиків.                            |
| Складання профілю конкурентів         | Опис стратегій, цілей, позицій конкурентів для глибшого аналізу ринку                          |
| Використання методів аналізу          | SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, бенчмаркінг, аналіз цінності                            |
| Застосування аналітичних інструментів | Використання Google Analytics, SimilarWeb, Ahrefs, звітів дослідницьких компаній               |

Далі здійснюється детальний аналіз сильних і слабких сторін конкурентів, що дозволяє виявити, на чому компанії варто зосередитися для досягнення переваг. Важливо також оцінити потенційні можливості для розвитку, які можуть виникнути через зміни в технологіях або нові тренди на ринку, а також виявити загрози, зокрема через посилення конкуренції або появу нових учасників ринку.

Ще одним важливим кроком є складання профілю конкурентів. Це дає можливість отримати більш детальну інформацію про цілі конкурентів, їхні стратегії, сильні й слабкі сторони, що своєю чергою дозволяє порівняти їхні позиції з власними. Таке порівняння дозволяє не тільки виявити слабкі місця власного бізнесу, але й визначити можливості для його поліпшення та оптимізації.

Для виконання аналізу конкурентного середовища існують різні методи, серед яких найбільш популярними є SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, аналіз цінності та бенчмаркінг. SWOT-аналіз дозволяє оцінити як сильні, так і слабкі сторони компанії та конкурентів, а також виявити можливості й загрози.

Аналіз п'яти сил Портера дозволяє оцінити привабливість ринку та конкурентну ситуацію, а також взаємодію таких сил, як загроза нових конкурентів, конкуренція між існуючими гравцями та вплив постачальників і покупців. Аналіз цінності допомагає визначити, яку реальну цінність продукти чи послуги компанії створюють для споживачів, а бенчмаркінг дозволяє порівняти свою компанію з найкращими представниками галузі, щоб виявити можливості для поліпшення.

Для проведення ефективного аналізу конкурентного середовища можна використовувати різноманітні інструменти збору даних, серед яких Google Analytics, SimilarWeb та Ahrefs, а також соціальні мережі, форуми та блоги,

спеціалізовані на певних галузях, а також звіти таких дослідницьких компаній, як Gartner, Forrester та IDC.

Загалом, аналіз конкурентного середовища є важливим інструментом для будь-якої компанії, яка прагне досягти успіху на ринку. Це дозволяє своєчасно реагувати на зміни, адаптуватися до нових умов і розробляти ефективні стратегії, що допомагають зберігати конкурентоспроможність і досягати довгострокового розвитку.

## **2. Глобальні конкурентні стратегії**

Глобальна конкурентна стратегія є ключовим елементом для компаній, що прагнуть досягти стійких переваг на міжнародних ринках. Це не просто набір національних стратегій, а єдиний комплексний підхід, який враховує різноманітність регіональних та культурних особливостей, водночас забезпечуючи глобальну інтеграцію компанії. У світі, що швидко змінюється, зростання глобальної конкуренції є неминучим, і компанії повинні бути готовими адаптуватися до нових умов, щоб зберегти свою конкурентоспроможність.

Зокрема, глобальні конкурентні стратегії допомагають не лише зберігати гнучкість у часи змін, але й дозволяють оптимізувати ресурси, знижувати витрати та збільшувати прибуток.

Глобальні стратегії надають компаніям значну економічну вигоду, оскільки дозволяють знижувати залежність від конкретних ринків. Диверсифікація на міжнародному рівні робить бізнес менш вразливим до коливань економічних і політичних умов у певних регіонах, що своєю чергою зміцнює стійкість компанії в довгостроковій перспективі.

Існують три основні типи глобальних конкурентних стратегій, кожен з яких має свої особливості та підходи до управління. Глобальна стратегія передбачає стандартизовані продукти або послуги, що пропонуються на всіх ринках.

Таблиця 3.1 – Глобальні конкурентні стратегії

| Тип стратегії               | Опис  | Приклади компаній        |
|-----------------------------|---|--------------------------|
| Глобальна стратегія         | Стандартизовані продукти та централізоване управління для досягнення масштабного ефекту | McDonald's, Coca-Cola    |
| Багатонаціональна стратегія | Адаптація продуктів і маркетингу до вимог конкретних національних ринків                | Unilever, Nestlé         |
| Транснаціональна стратегія  | Поєднання глобальної ефективності з місцевою адаптацією                                 | Toyota, General Electric |

Такий підхід забезпечує масштабні економічні ефекти, оскільки компанія може знизити витрати через централізацію управління та стандартизацію продуктів. Приклади таких компаній, як McDonald's або Coca-Cola, показують, як досягнення високої глобальної ефективності дозволяє їм домогтися лідерських позицій на ринку.

Інший підхід, багатонаціональна стратегія, фокусується на адаптації продуктів і маркетингових стратегій до вимог конкретних національних ринків. Цей варіант зазвичай передбачає велику децентралізацію управління, що дозволяє компаніям краще орієнтуватися на місцеві потреби.

Такі компанії, як Unilever або Nestlé, успішно реалізують цю стратегію. Транснаціональна стратегія поєднує в собі елементи як глобальної, так і багатонаціональної стратегії. Вона дозволяє забезпечити глобальну ефективність за умови місцевої адаптації, що дозволяє компаніям, як Toyota або General Electric, ефективно поєднувати локальне управління з централізованим контролем.

Вибір конкретної стратегії залежить від багатьох факторів, серед яких характеристика продукту, рівень конкуренції на ринку, культурні відмінності та політичні й економічні умови в країнах.

Стандартизовані продукти зазвичай більше підходять для глобальних стратегій, у той час як для багатонаціональних стратегій необхідна більша гнучкість у маркетингових підходах та адаптації. Культурні особливості споживачів можуть суттєво впливати на вибір стратегії, адже те, що підходить одному ринку, може бути неприйнятним на іншому.

Також важливими є політичні та економічні фактори, зокрема, стабільність економіки, наявність торгових бар'єрів та регуляторних вимог.

Щоб успішно реалізувати глобальну стратегію, компанії повинні мати чітке розуміння як глобальних, так і локальних ринків. Вони повинні бути здатними швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, постійно шукаючи нові ідеї та технології, які допоможуть зберегти конкурентоспроможність.

Сильна корпоративна культура, що об'єднує співробітників з різних країн навколо спільних цінностей і принципів, є важливим елементом у досягненні успіху. Також важливою складовою є ефективна координація між головним офісом і філіями, що дозволяє компаніям досягати злагодженої роботи на різних ринках і забезпечувати високий рівень управлінського контролю.

Проте реалізація глобальної стратегії не є без викликів. Культурні відмінності можуть стати перешкодою, якщо компанія не зможе адаптувати свої продукти або маркетингові стратегії до особливостей місцевих ринків.

Політичні ризики, такі як зміни в політичному кліматі, торгові війни чи нові регулювання, також можуть впливати на успіх глобальної стратегії. Економічна нестабільність, зокрема фінансові кризи, інфляція чи девальвація валют, можуть серйозно вплинути на міжнародні операції компанії. Крім того, конкуренція з боку як місцевих, так і міжнародних гравців є важливим фактором, який необхідно враховувати при виборі стратегії.

Загалом, глобальна конкурентна стратегія є складним і багатоаспектним процесом, який вимагає від компанії глибокого розуміння ринку та ефективного управління. Ті компанії, які здатні поєднувати глобальну ефективність із місцевими адаптаціями та оперативно реагувати на зміни, мають всі шанси на досягнення успіху і лідерства на світовому ринку.

### 3. Роль бренду у міжнародному бізнесі

Бренд для компанії є набагато більше, ніж просто назва або логотип; це сукупність образів, асоціацій і емоцій, які викликає продукт чи компанія у споживачів. В умовах міжнародного бізнесу роль бренду набуває особливо важливого значення, оскільки він дозволяє виділитися серед конкурентів, побудувати довгострокові відносини з клієнтами та забезпечити стійку конкурентну перевагу.

У глобальному бізнес-середовищі бренд стає ключовим елементом для успішного виходу на нові ринки. Відомий бренд дає можливість швидше завоювати довіру споживачів, що є критично важливим, оскільки довіра є основою для успішних продажів і лояльності клієнтів.

Таблиця 3.3 – Роль бренду у міжнародному бізнесі

| Аспект                       | Характеристика   |
|------------------------------|--|
| Відмінність від конкурентів  | Допомагає компанії виділитися серед конкурентів на міжнародному ринку                |
| Формування довіри            | Відомий бренд викликає довіру у споживачів, що сприяє продажам і лояльності клієнтів |
| Захист від конкуренції       | Створює бар'єри для нових учасників ринку та дозволяє встановлювати вищі ціни        |
| Стабільність бізнесу         | Допомагає переживати кризові періоди та зберігати лояльність клієнтів                |
| Розширення дистрибуції       | Відомі бренди мають більше можливостей для співпраці з міжнародними мережами         |
| Глобальна ідентичність       | Забезпечує послідовність іміджу бренду на різних ринках                              |
| Адаптація до місцевих ринків | Урахування культурних, мовних та економічних особливостей різних країн               |
| Основні виклики              | Культурні відмінності, мовні бар'єри, жорстка конкуренція, регуляторні обмеження     |
| Довгостроковий розвиток      | Забезпечує зростання компанії та підвищує її конкурентоспроможність                  |

Окрім того, сильний бренд дозволяє компанії захистити себе від конкуренції, створюючи бар'єри для нових учасників на ринку, а також дозволяє підвищити ціни на продукцію завдяки її високій цінності в очах споживачів.

Бренд також суттєво впливає на стабільність бізнесу, допомагаючи компаніям подолати кризові періоди та зберегти свою лояльність серед клієнтів. Окрім цього, брендові компанії часто мають більшу можливість розвитку своїх дистрибуційних мереж, адже роздрібні мережі охоче співпрацюють з відомими брендами, знаючи, що це може забезпечити стабільний попит на продукцію.

Ключовими елементами міжнародного брендингу є створення єдиної глобальної ідентичності бренду, яка дозволяє компанії зберігати послідовність свого іміджу на різних ринках. Однак, це також вимагає гнучкості для адаптації до місцевих умов, таких як культурні, соціальні та економічні особливості різних країн.

Адаптація може включати переклад маркетингових матеріалів, зміну упаковки чи навіть коригування самого продукту під місцеві смаки та переваги. Важливо, щоб бренд залишався консистентним на всіх етапах взаємодії з клієнтами, незалежно від країни, і забезпечував однаковий досвід для всіх споживачів.

Проте, міжнародний брендинг супроводжується низкою викликів. Культурні відмінності можуть стати перешкодою для бренду, якщо він не враховує місцеві традиції, смаки або цінності. Мовні бар'єри також можуть виникати під час перекладу та адаптації маркетингових матеріалів, що інколи призводить до непорозумінь чи неправильних асоціацій.

Додатково, жорстка конкуренція з місцевими брендами може ускладнити проникнення на нові ринки, оскільки місцеві компанії вже мають встановлену довіру серед споживачів. Не менш важливим є врахування регуляторних вимог різних країн, оскільки різні правові системи можуть встановлювати різні правила для брендів, що хочуть працювати на їхніх ринках.

Загалом, бренд є одним з найбільш важливих активів компанії в умовах глобалізації. Сильний бренд не лише допомагає забезпечити успіх на міжнародному ринку, а й сприяє стабільному розвитку компанії, підвищуючи її конкурентоспроможність і забезпечуючи довгострокове зростання.

#### **4. Приклади успішних стратегій компаній**

Успішна стратегія компанії – це результат глибокого аналізу ринку, розуміння потреб споживачів та здатності адаптуватися до швидких змін. Багато компаній досягли значного успіху завдяки своїм інноваційним підходам, чітким планам розвитку та умінню формувати нові тренди на ринку.

Наприклад, компанія Apple змогла стати лідером завдяки фокусу на інноваціях і створенню екосистеми продуктів, що працюють бездоганно разом. Їхня стратегія зосереджена на задоволенні потреб користувачів і навіть формуванні цих потреб, що призвело до того, що їхні продукти стали символом стилю і престижу, а сама компанія стала однією з найцінніших у світі.

Amazon, з іншого боку, почала свою діяльність як онлайн-книгарня, але завдяки диверсифікації та постійному вдосконаленню своїх сервісів вона стала найбільшим ритейлером у світі.

Компанія поставила орієнтацію на потреби клієнтів в основі своєї стратегії, що дозволило їй стати не лише лідером у сфері електронної комерції, а й розширити свою діяльність на інші високотехнологічні сфери, такі як хмарні обчислення та штучний інтелект.

Netflix, своєю чергою, змінила традиційне споживання відеоконтенту, відмовившись від класичного телебачення на користь потокових сервісів. Інвестуючи в унікальний контент і аналізуючи переваги своїх користувачів, Netflix зміг змінити весь ландшафт індустрії розваг і стати одним з найбільших у світі постачальників потокового відео.

Tesla, не менш вражаючи, взяла на себе роль лідера у електрифікації транспорту, роблячи ставку на інновації та високоякісні електромобілі.

Компанія створила цілу екосистему зарядних станцій для своїх автомобілів, що дозволило їй значно змінити сприйняття електричного транспорту, ставши лідером у преміум-сегменті.

Nike ж, хоча і продає спортивне взуття та одяг, значно більше ніж це. Компанія створює культуру спорту та здорового способу життя, активно співпрацюючи з відомими спортсменами та інфлюенсерами для популяризації свого бренду. Завдяки цьому Nike став одним із найбільш впізнаваних брендів у світі, а продукція асоціюється з активним стилем життя.

Аналізуючи ці стратегії, можна побачити кілька ключових факторів, які сприяли їхньому успіху. По-перше, всі ці компанії зосереджуються на клієнтських потребах і безперервно працюють над створенням продуктів і послуг, які їх задовольняють. По-друге, інновації є невід'ємною частиною їхнього підходу до бізнесу, адже вони не бояться експериментувати і впроваджувати нові технології.

По-третє, гнучкість і здатність адаптуватися до змін на ринку є важливими рисами їхнього успіху. Крім того, кожна з цих компаній інвестує в розвиток сильного бренду, що викликає довіру у клієнтів і сприяє їхній лояльності. І, нарешті, вони мають чітке довгострокове бачення та працюють над його реалізацією, що забезпечує стабільний ріст.

Для бізнесу ці приклади є цінними уроками. Постійний аналіз потреб клієнтів, впровадження інновацій, здатність швидко адаптуватися до змін на ринку та розвиток сильного бренду – це ключові фактори успіху.

Окрім того, важливо мати чітке довгострокове бачення і готовність працювати на його реалізацію, не боячись ризикувати та виходити за межі звичних підходів. Уроки цих компаній доводять, що для того, щоб стати лідером на ринку, потрібно постійно розвиватися і адаптуватися до нових умов.

## **БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ**

**Міжнародна конкуренція** – суперництво між компаніями з різних країн за ресурси, ринки та клієнтів.

**Конкурентна перевага** – унікальні характеристики компанії, які роблять її привабливішою для клієнтів.

**Аналіз конкурентів** – дослідження сильних і слабких сторін компаній-конкурентів.

**Бар'єри входу** – обмеження, які ускладнюють вихід на ринок нових компаній.

**Цінова конкуренція** – суперництво між компаніями за рахунок нижчих цін на продукцію.

**Нецінова конкуренція** – конкуренція на основі якості, інновацій чи бренду.

**Міжнародні ринкові ніші** – сегменти ринку з обмеженою кількістю конкурентів і специфічними потребами клієнтів.

## ТЕСТИ

### **1. Що таке міжнародна конкуренція?**

- a) змагання між компаніями за споживачів на глобальному ринку;
- b) взаємодія між компаніями лише в межах однієї країни;
- c) відсутність конкуренції через монополію;
- d) обмеження доступу іноземних компаній на ринок.

### **2. Як компанії створюють і підтримують конкурентні переваги на міжнародних ринках?**

- a) використовуючи унікальні технології, ефективну стратегію ціноутворення та якісний сервіс;
- b) підвищуючи ціни без поліпшення продукції;
- c) ігноруючи потреби споживачів;
- d) обмежуючи вихід на нові ринки.

### **3. У чому полягає значення аналізу конкурентів у міжнародному бізнесі?**

- a) допомагає компаніям розуміти ринок, оцінювати сильні та слабкі сторони конкурентів і визначати власні стратегії;
- b) впливає лише на великі корпорації;
- c) не має суттєвого значення;
- d) використовується тільки у сфері послуг.

### **4. Що таке бар'єри входу та як вони впливають на нових гравців ринку?**

- a) це перешкоди для нових компаній, які можуть включати високі витрати, ліцензування, патенти та сильну конкуренцію;
- b) це заходи підтримки нових компаній урядом;
- c) вони не впливають на нових гравців ринку;
- d) це лише обмеження, пов'язані з податками.

### **5. Яка різниця між ціновою та неціновою конкуренцією?**

- a) цінова конкуренція базується на вартості товарів і послуг, а нецінова – на якості, бренді та інноваціях;
- b) нецінова конкуренція – це просто встановлення нижчих цін;
- c) цінова конкуренція не має значення на міжнародних ринках;
- d) нецінова конкуренція передбачає лише рекламу.

### **6. Що таке міжнародні ринкові ніші та як їх знаходити?**

- a) це вузькоспеціалізовані сегменти ринку, які можна знайти через дослідження попиту та аналіз конкурентів;
- b) це великі ринки з масовим попитом;
- c) вони не впливають на стратегію компанії;

d) їх не потрібно враховувати у міжнародному бізнесі.

**7. Як компанії можуть успішно конкурувати на глобальному ринку?**

- a) використовуючи інновації, адаптацію до локальних потреб, ефективний маркетинг та стратегії ціноутворення;  
 b) обмежуючи доступ нових гравців;  
 c) уникаючи технологічних змін;  
 d) використовуючи лише цінову конкуренцію.

**8. Яку роль відіграє бренд у міжнародному бізнесі?**

- a) допомагає компаніям виділитися серед конкурентів, формувати довіру споживачів і збільшувати продажі;  
 b) впливає лише на місцевий ринок;  
 c) не має значення для міжнародних компаній;  
 d) визначає лише логотип компанії.

**9. Що таке глобальні конкурентні стратегії?**

- a) підходи, які використовують компанії для досягнення переваг на міжнародному ринку, такі як диференціація, лідерство за витратами та фокусування;  
 b) обмеження діяльності лише одним ринком;  
 c) уникнення конкуренції;  
 d) використання лише франчайзингу.

**10. Які компанії є прикладами успішних стратегій міжнародної конкуренції?**

- a) Apple, Amazon, Tesla – вони використовують інновації, ефективний маркетинг та глобальну експансію;  
 b) лише локальні виробники;  
 c) компанії, які уникають міжнародного розвитку;  
 d) фірми, що працюють без аналізу ринку.

**ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

Реалізація амбітних планів і стрімкий розвиток дозволяють компанії «Amazon» протягом багатьох років бути лідером на ринку доставки товарів та в інших сферах. «Amazon» активно розширює свою діяльність і вдосконалює рівень обслуговування в різних напрямках.

Компанія створює нові послуги, тестує їх і виходить за межі традиційних систем. Платформи «Amazon» спрямовані на створення найшвидшого та найкращого обслуговування, що стало еталоном. Компанія розробляє інноваційні продукти, які максимально відповідають потребам клієнтів, що є потужним мотиватором для корпоративної культури. Стратегія «Amazon» орієнтована на сталий розвиток, експерименти в нових сферах і впровадження

франчайзингу. Сьогодні сайт, який колись був платформою для продажу книг, надає можливість створити віртуальний магазин для продажу будь-якого товару. «Amazon» також підтримує роботу таких платформ, як «Airbnb» та «Netflix», а також забезпечує зберігання електронних книг і функціонування «Alexa», яка допомагає користувачам вирішити, чи їм потрібно взяти парасольку.

Основними питаннями для бізнесу є: чи є в компанії те, що необхідно клієнту та чи може вона доставити товар у потрібний час? Компанія також планує відкриття фізичних магазинів, де клієнти зможуть взаємодіяти з цифровими платформами новими способами.

Завдяки хмарним технологіям, машинному навчанню, голосовому управлінню та інноваціям у логістиці «Amazon» позбавила клієнтів необхідності стояти в чергах і оплачувати товар на касі. Використання робототехніки та безпілотних літальних апаратів на складах дозволяє компанії досягати високих результатів. Постійний прогрес і концепція «на крок попереду» роблять «Amazon» лідером у своїй галузі.

**Завдання:**

1. Які параметри, принципи чи політики «Amazon» можуть стати еталоном для інших компаній?
2. Яка основна ідея стратегії компанії?
3. Які конкурентні переваги має «Amazon»?
4. Як «Amazon» інтегрує новітні технології для поліпшення обслуговування клієнтів?
5. Як стратегія інновацій та експериментів допомагає «Amazon» зберігати лідерство на ринку?

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке міжнародна конкуренція? Які її основні характеристики?
2. Як компанії створюють і підтримують конкурентні переваги на міжнародних ринках?
3. У чому полягає значення аналізу конкурентів у міжнародному бізнесі?
4. Що таке бар'єри входу? Як вони впливають на нових гравців ринку?
5. Яка різниця між ціновою та неціновою конкуренцією?
6. Що таке міжнародні ринкові ніші? Як їх знаходити?
7. Як компанії можуть успішно конкурувати на глобальному ринку?

**Рекомендована література:** основна: 1, 2, 7; додаткова: 2, 5, 7.

## ТЕМА 4

### УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЯМИ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

**Мета:** засвоєння принципів та елементів управління операціями в міжнародному бізнесі, включаючи логістику, ланцюги постачання, управління якістю продукції та послуг; усвідомлення ролі технологічних інновацій в операційних процесах.

**Основні поняття:** управління операціями, логістика, міжнародні постачання, ланцюг постачань, контроль якості, інтеграція процесів, аутсорсинг.

#### План

1. Основні принципи управління міжнародними операціями.
2. Організаційні структури та управлінські моделі в міжнародному бізнесі.
3. Управління якістю продукції та послуг.

#### 1. Основні принципи управління міжнародними операціями

Управління міжнародними операціями є важливою складовою успішного ведення бізнесу на глобальному ринку. Цей процес охоплює організацію, координацію та контролювання бізнес-операцій, які здійснюються в різних країнах і культурах. Основні принципи управління міжнародними операціями спрямовані на ефективне використання ресурсів, оптимізацію бізнес-процесів, адаптацію до місцевих умов і забезпечення високої продуктивності.

Одним з основних принципів є глобальна інтеграція. Це означає, що компанія повинна об'єднувати свої операції по всьому світу для досягнення економії на масштабах і забезпечення єдності в управлінні. Інтеграція дозволяє ефективно управляти ресурсами, знижувати витрати і підтримувати узгодженість у діях, що є критично важливим для успіху на міжнародних ринках.

Інший важливий принцип – це локалізація операцій, що передбачає адаптацію бізнес-процесів до умов кожної країни чи регіону. Локалізація включає в себе врахування місцевих культурних, економічних, політичних та соціальних особливостей, щоб забезпечити ефективну взаємодію з локальними споживачами та партнерами. Це дає змогу краще задовольняти потреби клієнтів і підвищувати рівень конкуренції.

Контроль і моніторинг є важливими аспектами управління міжнародними операціями. Оскільки компанія працює в різних країнах, необхідно мати ефективні механізми для контролю за виконанням стратегій і операцій на місцях. Це включає в себе регулярну перевірку фінансових результатів, виконання контрактів і дотримання стандартів якості, а також моніторинг конкурентного середовища.

Інноваційність та технології також відіграють важливу роль у міжнародних операціях. Використання сучасних технологій для автоматизації

процесів, зберігання даних, комунікації та управління ланцюгами постачання дозволяє знижувати витрати й підвищувати ефективність. Водночас інновації у сфері продуктів і послуг дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни на ринку та підтримувати конкурентні переваги.

Не менш важливим є принцип гнучкості. У міжнародному бізнесі ситуації змінюються швидко, тому компанії повинні бути готовими до адаптації своїх стратегій та операцій залежно від змін у зовнішньому середовищі. Це вимагає гнучких управлінських підходів, які дозволяють швидко змінювати стратегію та тактику відповідно до нових умов.

Етика та відповідальність є основою взаємодії на міжнародних ринках. Усі компанії, які ведуть міжнародну діяльність, повинні дотримуватися етичних норм і стандартів у взаєминах з партнерами, клієнтами та місцевими органами влади. Відповідальність за екологічні, соціальні та економічні наслідки діяльності компанії на глобальному рівні допомагає побудувати довгострокові партнерства та створює позитивний імідж бренду.

Таблиця 4.1 – Основні принципи управління міжнародними операціями

| Принцип                      | Характеристика  | Переваги  | Недоліки  |
|------------------------------|---|---|---|
| Глобальна інтеграція         | Об'єднання операцій по всьому світу для досягнення економії на масштабах    | Зниження витрат, ефективне використання ресурсів      | Може призвести до втрати локальної гнучкості                  |
| Локалізація операцій         | Адаптація бізнес-процесів до місцевих умов                                  | Підвищення конкурентоспроможності на локальних ринках | Може потребувати значних витрат на адаптацію                  |
| Контроль та моніторинг       | Перевірка виконання стратегії, контроль за фінансами, якістю та стандартами | Забезпечення узгодженості та високої якості послуг    | Вимагає значних ресурсів для здійснення                       |
| Інноваційність та технології | Використання нових технологій для оптимізації процесів                      | Підвищення ефективності, зниження витрат              | Високі початкові інвестиції, потреба в навчанні персоналу     |
| Гнучкість                    | Адаптація до змін у зовнішньому середовищі                                  | Швидка реакція на зміни, адаптація до нових умов      | Може створювати непередбачуваність у стратегії                |
| Етика та відповідальність    | Дотримання етичних норм і стандартів у міжнародній діяльності               | Підвищення довіри та репутації, стабільні партнерства | Вимогливість до витрат на соціальні та екологічні ініціативи. |

Управління міжнародними операціями вимагає постійного балансування між глобальними цілями та локальними умовами. Компанії, що ведуть міжнародний бізнес, повинні застосовувати ці принципи для створення ефективних операцій, які відповідають вимогам світового ринку, враховують місцеві особливості та забезпечують сталий розвиток на довгострокову перспективу.

## 2. Організаційні структури та управлінські моделі в міжнародному бізнесі

Організаційна структура є важливою складовою ефективного управління будь-яким бізнесом, зокрема міжнародним. Вона визначає, як організовано управління компанією на різних рівнях, як розподіляються обов'язки та ресурси, а також як здійснюється взаємодія між різними підрозділами. Для міжнародних компаній організаційна структура є основою для ефективної роботи на різних ринках і відповідає за адаптацію до змінних умов глобального бізнес-середовища. Вибір відповідної організаційної структури впливає на швидкість прийняття рішень, взаємодію між різними частинами компанії та її здатність адаптуватися до нових умов.

Існує кілька типів організаційних структур, що використовуються в міжнародному бізнесі, серед яких функціональна, дивізійна, матрична та глобальна структури. Кожна з них має свої переваги та недоліки, а також підходить для різних умов. Наприклад, функціональна структура забезпечує чітке розмежування обов'язків, що дає можливість ефективно управляти окремими функціями компанії, такими як маркетинг, фінанси, виробництво. Однак вона може бути менш ефективною при роботі на нових ринках, де потрібна більша адаптація до локальних умов.

Дивізійна структура передбачає поділ компанії на підрозділи, кожен з яких відповідає за окремий ринок, продукт чи клієнтську групу. Це дозволяє компанії швидше адаптуватися до різних умов і знижує ризики, пов'язані з невизначеністю на нових ринках. Однак таке розділення може призвести до дублювання ресурсів та високих витрат.

Матрична структура поєднує в собі елементи функціональної та дивізійної структур. Вона дозволяє організації отримати переваги обох підходів, однак вимагає більш складної координації між підрозділами та може викликати конфлікти між керівниками різних ліній влади. Глобальна структура, з іншого боку, забезпечує централізацію управління на глобальному рівні, що дозволяє створювати єдину стратегію для всієї компанії. Проте, ця модель може бути менш гнучкою, особливо коли необхідно враховувати особливості різних ринків.

Окрім організаційної структури, важливими є також управлінські моделі, що визначають спосіб прийняття рішень та управління компанією на глобальному рівні. Централізоване управління означає, що всі стратегічні рішення приймаються в головному офісі, що забезпечує єдність стратегії та узгодженість дій. Однак, цей підхід може бути неефективним на локальних ринках, де важлива швидка реакція на зміни.

Децентралізоване управління дозволяє філіям мати більше автономії та приймати рішення відповідно до місцевих умов. Це може бути дуже ефективним у країнах з різною культурною або економічною ситуацією. Проте таке управління може призвести до втрати контролю та відсутності узгодженості між різними підрозділами компанії. Глобальне управління дозволяє зберігати єдину стратегію на всіх ринках, забезпечуючи цілісність

компанії. Локалізоване управління забезпечує високий рівень адаптації до особливостей кожного ринку, але з високими витратами на адаптацію стратегії.

Для ефективного управління міжнародними операціями важливо вибирати організаційну структуру та управлінську модель, що найкраще відповідають специфіці ринку, на якому працює компанія. Кожна структура і модель управління мають свої переваги та недоліки, тому їхній вибір потребує ретельного аналізу.

Міжнародні компанії, що працюють в умовах глобалізації, повинні постійно адаптувати свої організаційні структури до змін у технологіях, економіках та політичних умовах на різних ринках. Використання гнучких та адаптивних моделей управління дозволяє компаніям швидко реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища. Це особливо важливо у зв'язку з розвитком нових технологій, змінною економічною ситуацією та культурними відмінностями на різних ринках.

Таблиця 4.2 – Основні типи організаційних структур та управлінських моделей у міжнародному бізнесі

| Тип організаційної структури | Характеристика   | Переваги  | Недоліки  |
|------------------------------|--|---|---|
| Функціональна структура      | Розподіл компанії за функціями: маркетинг, фінанси, виробництво тощо | Простота управління, чітка відповідальність           | Можливі труднощі з адаптацією до місцевих умов                |
| Дивізійна структура          | Поділ компанії на підрозділи за продуктами, ринками або клієнтами    | Гнучкість, адаптація до локальних умов                | Можливість дублювання ресурсів, високі витрати                |
| Матриця                      | Поєднання функціональної та дивізійної структур                      | Спільна відповідальність, краща координація           | Складність управління, конфлікти між лініями влади            |
| Глобальна структура          | Міжнародна організація з єдиною глобальною стратегією                | Централізація контролю, узгодженість у діях           | Мала гнучкість до місцевих умов                               |
| Централізоване управління    | Усі рішення приймаються в головному офісі                            | Легкість у забезпеченні узгодженості                  | Мала автономія для філій, затримки в ухваленні рішень         |
| Децентралізоване управління  | Кожен підрозділ чи філія має право на автономне прийняття рішень     | Гнучкість, швидка адаптація до ринкових змін          | Втрата контролю, потенційна неузгодженість у діях             |
| Глобальне управління         | Єдина стратегія з адаптацією до регіональних потреб                  | Консолідація на глобальному рівні, економія масштабів | Недостатня увага до локальних відмінностей                    |
| Локалізоване управління      | Адаптація стратегії до особливостей кожного ринку                    | Врахування культурних і економічних різниць           | Високі витрати на адаптацію, потенційна неузгодженість у діях |

Розуміння організаційних структур та управлінських моделей є критичним для ефективного функціонування компанії в міжнародному середовищі. Вибір підходу залежить від стратегії розвитку компанії, її масштабів і типу ринків, на яких вона працює.

### **3. Управління якістю продукції та послуг**

Управління якістю продукції та послуг є невід'ємною частиною сучасного бізнесу, що спрямоване на забезпечення та підвищення рівня якості товарів і послуг, щоб вони задовольняли вимоги та очікування споживачів. Це набагато більше, ніж просто контроль за відсутністю дефектів чи недоліків.

Це цілий комплекс заходів, які включають постійне вдосконалення процесів і діяльності на всіх рівнях підприємства. Управління якістю охоплює не тільки технічні аспекти виробництва, але й усі етапи взаємодії з клієнтами, постачальниками та співробітниками.

Важливість управління якістю для компаній неможливо переоцінити. Висока якість продукції і послуг є основним фактором задоволення потреб споживачів, що, своєю чергою, сприяє підвищенню лояльності клієнтів і збільшенню обсягів продажів. Окрім того, зменшення кількості дефектів, повернень товарів і гарантійних випадків допомагає значно знизити витрати на виробництво та обслуговування, що позитивно впливає на прибуток компанії.

Завдяки високій якості продукції компанії здатні зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, створити позитивний імідж і завоювати довіру споживачів. Регулярна робота над якістю допомагає формувати культуру безперервного вдосконалення всередині компанії, що сприяє її стійкому розвитку.

Основними принципами управління якістю є орієнтація на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, безперервне вдосконалення та прийняття рішень на основі фактичних даних. Усі ці принципи сприяють створенню атмосфери, де кожен співробітник відчуває свою причетність до забезпечення якості.

Лідерство в управлінні якістю означає, що керівництво компанії повинно не лише встановлювати напрямок і візію, але й забезпечувати підтримку та ресурси для досягнення високих стандартів. Важливим аспектом є процесний підхід, який передбачає розгляд кожної дії як частини єдиного ланцюга, в якому всі процеси взаємопов'язані і взаємозалежні.

Постійне вдосконалення є необхідною умовою для підтримки високої якості та адаптації до змінюваних умов на ринку.

Важливими інструментами для забезпечення управління якістю є стандарти якості, серед яких ISO 9001 займає провідне місце, а також статистичні методи контролю якості, які дозволяють оцінити ефективність процесів.

Використовуються також різноманітні методи аналізу причин кореневих проблем, як-от діаграма Ішікави (риб'ячі кістки) або метод «5 чому», що допомагає знайти корінь проблеми й уникнути її повторення в майбутньому.

Системи зворотного зв'язку, які включають опитування клієнтів, аналіз скарг та пропозицій, є важливим інструментом для оцінки якості продукції та послуг з точки зору споживачів, що дозволяє оперативно реагувати на проблеми і покращувати взаємодію з клієнтами.

Упровадження ефективної системи управління якістю на підприємстві дає численні переваги.

Таблиця 4.1 – Основні принципи управління якістю

| Принцип                           | Характеристика  |
|-----------------------------------|---|
| Орієнтація на клієнта             | Урахування потреб і очікувань споживачів                        |
| Лідерство                         | Відповідальність керівництва за якість і стратегічне управління |
| Залучення персоналу               | Мотивація працівників до підвищення якості                      |
| Процесний підхід                  | Оптимізація всіх бізнес-процесів                                |
| Безперервне вдосконалення         | Постійний аналіз і поліпшення якості                            |
| Прийняття рішень на основі фактів | Використання об'єктивних даних для ухвалення рішень             |

Зокрема, це збільшення продуктивності, адже менше браку і переробок дозволяє зекономити час і ресурси. Оптимізація процесів і більш ефективне використання ресурсів веде до зниження витрат, що робить продукцію доступнішою і підвищує її конкурентоспроможність.

Окрім того, репутація компанії, яка випускає високоякісну продукцію, значно покращується, що позитивно впливає на імідж підприємства та його відносини з клієнтами та партнерами.

Управління якістю є не лише набором інструментів і процедур, а й філософією, яка повинна пронизувати всі аспекти діяльності компанії. Впровадження цієї філософії вимагає залучення всіх співробітників, активного лідерства з боку керівництва та постійного прагнення до вдосконалення.

Тільки в такій атмосфері, де кожен етап і кожен працівник залучені до процесу забезпечення якості, можна досягти значного успіху в забезпеченні високих стандартів продукції та послуг.

## **БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ**

**Управління операціями** – координація бізнес-процесів для забезпечення ефективності міжнародної діяльності.

**Логістика** – процес планування, реалізації та контролю ефективного переміщення товарів, послуг, інформації чи людей від точки відправлення до точки призначення.

**Міжнародні постачання** – забезпечення доставки товарів між країнами.

**Ланцюг постачань** – мережа підприємств і процесів, що забезпечують постачання продукції від виробника до кінцевого споживача.

**Контроль якості** – перевірка відповідності продукції стандартам і вимогам ринку.

**Інтеграція процесів** – узгодження дій між підрозділами та партнерами у міжнародних операціях.

**Аутсорсинг** – передача окремих бізнес-функцій зовнішнім постачальникам.

## ТЕСТИ

### **1. Що таке управління операціями у міжнародному бізнесі?**

- a) координація всіх процесів, пов'язаних із виробництвом, постачанням і розподілом продукції;
- b) виключно транспортне забезпечення міжнародної торгівлі;
- c) управління фінансовими потоками компанії;
- d) контроль за роботою персоналу на місцевих ринках.

### **2. Які ключові елементи управління операціями?**

- a) логістика, управління ланцюгами постачання, контроль якості, технологічні інновації;
- b) тільки виробництво продукції;
- c) лише фінансовий менеджмент та маркетинг;
- d) організація корпоративних заходів.

### **3. Як логістика впливає на ефективність міжнародного бізнесу?**

- a) оптимізує витрати на транспортування, скорочує час доставки та підвищує рівень сервісу;
- b) використовується лише для великих компаній;
- c) не має значного впливу на операції компанії;
- d) є другорядним елементом міжнародної торгівлі.

### **4. Що таке ланцюг постачань у міжнародному бізнесі?**

- a) сукупність процесів і компаній, які беруть участь у постачанні продукції від виробника до споживача;
- b) внутрішній виробничий процес компанії;
- c) виключно логістичний транспортний маршрут;
- d) план маркетингових активностей компанії.

### **5. Чому контроль якості є важливим у міжнародному бізнесі?**

- a) забезпечує відповідність продукції міжнародним стандартам і підвищує довіру споживачів;
- b) не має значення, якщо компанія виробляє товари для внутрішнього ринку;
- c) застосовується тільки у сфері послуг;
- d) виключно обмежує виробництво товарів.

### **6. Як технологічні інновації впливають на міжнародний бізнес?**

- a) підвищують ефективність виробництва, автоматизують процеси, знижують витрати;
- b) використовуються тільки у великих корпораціях;
- c) сповільнюють розвиток міжнародних компаній;
- d) є несуттєвими для успіху міжнародного бізнесу.

### **7. Що таке інтеграція процесів у міжнародному бізнесі?**

- a) об'єднання всіх операційних процесів компанії для підвищення ефективності;
- b) злиття компаній у різних країнах;
- c) контроль за фінансовими потоками;
- d) обмеження доступу компанії до зовнішніх ринків.

### **8. Що таке аутсорсинг у міжнародному бізнесі?**

- a) передача окремих функцій або процесів зовнішнім підрядникам;
- b) використання виключно внутрішніх ресурсів компанії;
- c) обмеження операційної діяльності компанії;
- d) відмова від міжнародного співробітництва.

### **9. Які переваги аутсорсингу в міжнародному бізнесі?**

- a) скорочення витрат, підвищення ефективності, доступ до спеціалізованих ресурсів;
- b) посилення контролю за всіма процесами компанії;
- c) обмеження доступу до міжнародних ринків;
- d) зниження конкурентоспроможності компанії.

### **10. Який із прикладів є успішним управлінням операціями в міжнародному бізнесі?**

- a) оптимізація ланцюгів постачання компанією Amazon;
- b) відмова компанії від міжнародних поставок;
- c) виробництво товарів без дотримання стандартів якості;
- d) відсутність логістичних центрів у міжнародних корпораціях.

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

Зовнішньоторговельна фірма з Німеччини отримала від торгового дому імпортера, розташованого в Канаді, замовлення на постачання 200 електроприладів. На основі пропозиції цін на умовах СІФ імпортер розраховує на торгову надбавку в 10%. Транспортування триватиме, за припущеннями, 28 днів.

Німецька зовнішньоторговельна фірма займається пошуком пропозицій від різних виробників і обирає максимально вигідні умови:

- ціна 200 одиниць приладів зі складу в Гамбурзі з пакуванням і транспортуванням – 750 000 EUR;

- знижка за кількість із боку виробника – 6% і знижка «сконто» 3% у разі сплати протягом 7 днів.

Зовнішньоторговельна фірма працює з торговою надбавкою 14%. Вартість банківських послуг становить 1,8%.

Із транспортуванням товару до Канади пов'язані такі витрати:

- експедиторські витрати від Гамбурга до Торонто – 22 500 EUR;
- вантажно-розвантажувальні витрати – 3 200 EUR;
- оформлення митної документації – 1 150 EUR;
- розмір страхової премії – 4 200 EUR.

**Завдання:**

1. Складіть експортну калькуляцію та розрахуйте ціну імпортера в Канаді.

2. На скільки може скоротитися розрахована ціна в разі здійснення прямого експорту?

3. Який рівень прибутку отримає німецька компанія від цієї угоди?

4. Як змінилася б кінцева ціна для імпортера, якби торговельна надбавка зовнішньоторговельної фірми була 12% замість 14%?

5. Який рівень митного збору (у відсотках) повинен бути встановлений у Канаді, щоб кінцева ціна імпортера зросла на 8%?

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке управління операціями? Які його ключові елементи?
2. Як логістика впливає на ефективність міжнародного бізнесу?
3. Поясніть значення ланцюга постачань для ЗЕД.
4. Що являє собою контроль якості? Чому він важливий у міжнародному бізнесі?
5. Як інтеграція процесів сприяє досягненню спільних цілей компанії?
6. Що таке аутсорсинг? Які його переваги для міжнародного бізнесу?
7. Наведіть приклади успішного управління операціями.

**Рекомендована література:** основна: 1, 4, 7; додаткова: 2, 6, 9.

## *Змістовий модуль 2*

### *Міжнародне бізнес-середовище*

#### **ТЕМА 5**

#### **ФІНАНСУВАННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

**Мета:** засвоєння джерел фінансування міжнародних операцій, зокрема експортного та імпортного фінансування; усвідомлення важливості валютних операцій, податкового планування та фінансових інструментів для підтримки міжнародного бізнесу.

**Основні поняття:** фінансування міжнародного бізнесу, експортне фінансування, імпорتنе фінансування, фінансові інструменти, форфейтинг, валютні операції.

#### **План**

1. Джерела фінансування міжнародних операцій.
2. Валютне регулювання в міжнародному бізнесі.
3. Податкове планування в міжнародному бізнесі.
4. Бюджетування та контроль витрат.

#### **1. Джерела фінансування міжнародних операцій**

Фінансування міжнародних операцій є складним і багатогранним процесом, що потребує ретельного планування та врахування широкого спектра доступних інструментів.

Успіх міжнародної діяльності компаній значною мірою залежить від правильного вибору джерел фінансування, які визначаються різними чинниками, такими як розмір компанії, галузь діяльності, географічні ринки, рівень ризиків та стратегічні цілі.

Серед найпоширеніших джерел фінансування можна виокремити банківські послуги, що пропонують широкий вибір фінансових продуктів. Одним із таких є документарні акредитиви, які забезпечують експортеру гарантію оплати з боку банку імпортера.

Цей інструмент сприяє зменшенню ризиків невиконання зобов'язань, забезпечуючи надійність розрахунків у міжнародній торгівлі. Ще одним важливим інструментом є банківські гарантії, що підтверджують зобов'язання однієї сторони перед іншою, знижуючи ризики для обох учасників угоди.

Для фінансування короткострокових експортно-імпортних операцій банки пропонують торговельні кредити, що дозволяють оперативному залучати кошти для забезпечення обігових потреб компаній.

Великі проекти, які вимагають значних капіталовкладень, зазвичай фінансуються за допомогою синдикованих кредитів, які надаються консорціумом банків. Таке співробітництво дає змогу зменшити ризики кожного окремого банку та забезпечити стабільне фінансування масштабних ініціатив.

Важливу роль у фінансуванні міжнародних операцій відіграють міжнародні фінансові організації, які надають кредити, гранти та технічну допомогу для розвитку економіки країн, що розвиваються, і підтримки міжнародної торгівлі.

Наприклад, Світовий банк фінансує інфраструктурні проекти, розбудову енергетичного сектору, охорону здоров'я та інші важливі сфери.

Міжнародний валютний фонд надає фінансову допомогу країнам, які стикаються з макроекономічними проблемами чи дефіцитом платіжного балансу, сприяючи стабілізації їхніх економік.

Європейський банк реконструкції та розвитку зосереджується на підтримці приватного сектору в країнах з перехідною економікою, стимулюючи розвиток бізнесу та інновацій.

Окрім банківських продуктів і підтримки міжнародних організацій, компанії можуть використовувати такі джерела фінансування, як емісія цінних паперів, зокрема акцій, облігацій та єврооблігацій.

Фонди прямих інвестицій забезпечують фінансування для непублічних компаній із високим потенціалом зростання, тоді як венчурний капітал орієнтований на стартапи та молоді компанії з високим рівнем ризику.

Інструменти, як-от факторинг і форфейтинг, дозволяють компаніям отримувати фінансові ресурси шляхом продажу дебіторської заборгованості або векселів, що виникають у результаті експортних операцій.

Вибір джерела фінансування залежить від багатьох факторів, серед яких розмір проекту, рівень ризику, валюта фінансування, строки та умови кредитування.

Таблиця 5.1 – Джерела фінансування міжнародних операцій

| Джерело фінансування             | Характеристика   |
|----------------------------------|--|
| Банківські послуги               | Включають документарні акредитиви, банківські гарантії, торговельні кредити та синдиковані кредити. Забезпечують безпеку платежів і доступ до кредитних ресурсів |
| Міжнародні фінансові організації | Світовий банк, МВФ, ЄБРР та інші надають кредити, гранти та технічну допомогу для підтримки економічного розвитку та міжнародної торгівлі                        |
| Емісія цінних паперів            | Випуск акцій, облігацій, єврооблігацій для залучення капіталу від інвесторів. Використовується великими компаніями та державами                                  |
| Фонди прямих інвестицій          | Інвестують у непублічні компанії з високим потенціалом зростання, надаючи фінансування в обмін на частку в бізнесі   |
| Венчурний капітал                | Фінансування стартапів і високоризикових проектів із потенціалом швидкого розвитку. Інвестори отримують частку власності в компанії                              |
| Факторинг та форфейтинг          | Дозволяють отримати фінансові ресурси шляхом продажу дебіторської заборгованості або векселів, що виникають у результаті експортних операцій.                    |
| Торговельні кредити              | Короткострокове фінансування для покриття обігових потреб компаній у міжнародній торгівлі  |
| Синдиковані кредити              | Надання великих позик групою банків для фінансування масштабних міжнародних проектів   |

Великі проекти часто вимагають залучення синдікованих кредитів або емісії цінних паперів, тоді як для короткострокових потреб більше підходять торговельні кредити. Рівень ризику впливає на вибір між традиційним банківським фінансуванням і більш ризиковими формами, такими як венчурний капітал.

Валюта фінансування має відповідати валюті доходів проекту, щоб мінімізувати валютні ризики. Умови фінансування, включно з процентними ставками, забезпеченням і можливістю дострокового погашення, також є вирішальними при виборі.

Оптимальний вибір джерела фінансування потребує детального аналізу всіх доступних варіантів, врахування специфіки кожного проекту, а також консультацій із фінансовими експертами.

У процесі ухвалення рішення важливо враховувати вартість фінансування, гнучкість умов, репутацію фінансового інституту та відповідність юридичним вимогам. Відповідальний і ретельно обґрунтований підхід до фінансування є основою успішної реалізації міжнародних операцій і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

## **2. Валютне регулювання в міжнародному бізнесі**

Валютне регулювання є сукупністю економічних заходів, які держава застосовує для впливу на валютні відносини та стабілізації курсу національної валюти. Цей механізм є невід'ємною частиною міжнародного бізнесу, оскільки коливання валют можуть суттєво впливати на фінансові результати компаній, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність.

Метою валютного регулювання є не лише забезпечення стабільності валютного курсу, а й створення умов для збалансованого розвитку економіки країни, підтримки експорту та імпорту, а також захисту національного ринку від зовнішніх економічних та політичних шоків.

Для досягнення цих цілей держава використовує різноманітні інструменти.

Прямі методи включають валютні обмеження, що встановлюють квоти на купівлю-продаж іноземної валюти або передбачають ліцензування валютних операцій. Ще одним прямим інструментом є валютні інтервенції, коли центральний банк купує чи продає іноземну валюту на ринку з метою регулювання курсу національної валюти.

Депонування частини валютної виручки від експортних операцій також належить до цієї категорії. Непрямі інструменти, навпаки, мають більш опосередкований характер і включають дисконтну політику, яка передбачає зміну облікової ставки для впливу на кредитну активність і попит на національну валюту.

До таких інструментів належать також операції на відкритому ринку, коли держава купує або продає цінні папери для регулювання ліквідності банківської системи, а також адміністративні методи, такі як встановлення вимог до резервування або обмеження на виведення капіталу за кордон.

Одним із ключових аспектів валютного регулювання є валютні ризики, які супроводжують міжнародну діяльність компаній. Валютний ризик полягає в тому, що зміна курсу валюти може значно вплинути на фінансові результати експортно-імпортних операцій.

Інфляційний ризик виникає через зростання інфляції в одній із країн, що може призвести до девальвації її валюти, знижуючи купівельну спроможність. Політичний ризик пов'язаний зі змінами в політичному середовищі, які можуть спричинити нестабільність валютного ринку або введення обмежень на валютні операції.

Для мінімізації цих ризиків компанії використовують різні інструменти хеджування. Одним із них є валютні форварди, які дозволяють зафіксувати курс валюти для майбутніх операцій.

Валютні опціони надають право, але не зобов'язання, здійснити купівлю чи продаж валюти за заздалегідь визначеним курсом, що дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкової ситуації. Свопи передбачають обмін валютами на певний період із подальшим зворотним обміном, що допомагає уникнути значних втрат через коливання валютного курсу.

В Україні валютне регулювання здійснюється Національним банком, який прагне стабілізувати макроекономічну ситуацію, забезпечити платіжний баланс країни та підтримати розвиток фінансового ринку. Ці заходи мають значний вплив на міжнародний бізнес.

З одного боку, вони сприяють стабільності валютного курсу, що є важливим для довгострокового планування та укладення контрактів. З іншого боку, надмірне регулювання може створювати додаткові труднощі для бізнесу, підвищуючи витрати на управління валютними ризиками та обмежуючи доступ до іноземної валюти.

Загалом валютне регулювання є важливим інструментом державної політики, який впливає на ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Компанії, що працюють на міжнародних ринках, повинні враховувати особливості валютного регулювання в різних країнах і вживати заходів для управління валютними ризиками, зокрема шляхом використання інструментів хеджування та адаптації своїх фінансових стратегій до умов валютного ринку.

Ефективне управління валютними ризиками дозволяє мінімізувати їхній вплив на діяльність компанії, забезпечуючи її фінансову стабільність і конкурентоспроможність на міжнародній арені.

### **3. Податкове планування в міжнародному бізнесі**

Податкове планування у міжнародному бізнесі є складним і багатогранним процесом, спрямованим на оптимізацію податкового навантаження для компаній, які здійснюють діяльність у кількох юрисдикціях.

Цей підхід є абсолютно легальним і полягає в раціональному використанні положень податкового законодавства різних країн, що дозволяє мінімізувати витрати на сплату податків. Ефективне податкове планування відіграє важливу роль у забезпеченні фінансової стабільності компанії,

збереженні її ресурсів для інвестицій та розвитку, а також у зміцненні конкурентоспроможності на глобальному ринку.

Завдяки оптимізації податкових витрат компанія отримує можливість спрямувати заощаджені кошти на розвиток нових проєктів, дослідження, впровадження інновацій чи вдосконалення своїх продуктів і послуг.

Податкове планування охоплює широкий спектр інструментів і підходів. Одним із ключових елементів є вибір юрисдикції для реєстрації компанії, адже різні країни пропонують різні податкові режими та стимули для бізнесу.

Наприклад, деякі держави надають значні податкові пільги для залучення іноземних інвесторів або створюють спеціальні економічні зони з пільговими умовами оподаткування.

Важливим аспектом є також вибір організаційно-правової форми компанії, оскільки вона може впливати на розмір податків, порядок їх сплати та обсяги звітності.

Іншим інструментом є трансфертне ціноутворення, яке регулює ціни на товари, роботи та послуги, що передаються між пов'язаними особами, для уникнення зловживань і зниження ризику подвійного оподаткування.

Крім того, важливе значення мають двосторонні податкові угоди, які дозволяють уникнути подвійного оподаткування, тобто ситуації, коли одна й та сама сума доходу оподатковується в двох країнах одночасно. Такі угоди сприяють розвитку міжнародного співробітництва, знижуючи податкові бар'єри для бізнесу.

Окремі держави також надають податкові пільги або інвестиційні стимули для залучення капіталу, які компанії можуть використовувати у своїй податковій стратегії.

Процес податкового планування значною мірою залежить від багатьох факторів, зокрема виду діяльності компанії, її структури, обсягів операцій і специфіки податкового законодавства країн, у яких вона веде бізнес.

Для ефективного податкового планування необхідно враховувати специфічні особливості кожної галузі, адже вони впливають на податкову базу та порядок сплати податків.

Наприклад, підприємства, які займаються високотехнологічними розробками, можуть розраховувати на податкові пільги, пов'язані з інноваційною діяльністю, тоді як компанії, що працюють у сировинному секторі, стикаються з більш жорсткими вимогами до обліку доходів і витрат.

Проте податкове планування несе певні ризики. Одним із них є можливість податкових претензій з боку контролюючих органів у разі неправильної оцінки законодавчих норм або їх некоректного застосування.

Неправильна податкова стратегія може також завдати шкоди репутації компанії, особливо якщо суспільство чи партнери вважають її дії занадто агресивними. Крім того, постійні зміни в податковому законодавстві різних країн створюють додаткові виклики, оскільки раніше ефективні стратегії можуть втратити свою актуальність, а компанії змушені будуть оперативно адаптуватися до нових умов.

Таким чином, податкове планування є не лише технічним завданням, а й стратегічним процесом, що потребує глибоких знань податкового законодавства, аналізу його змін і вміння швидко адаптуватися до нових обставин.

Правильно розроблена податкова стратегія забезпечує не лише фінансову стабільність компанії, але й створює умови для її довгострокового успіху на міжнародних ринках.

Компанії, які приділяють належну увагу податковому плануванню, отримують можливість ефективніше управляти своїми ресурсами, знижуючи ризики і підвищуючи свою конкурентоспроможність у глобальному середовищі.

#### **4. Бюджетування та контроль витрат**

Бюджетування та контроль витрат є фундаментальними складовими ефективного управління фінансами на будь-якому підприємстві, незалежно від його розміру чи сфери діяльності.

Ці процеси забезпечують ретельне планування використання фінансових ресурсів, створюють основу для прийняття стратегічних рішень і дозволяють контролювати досягнення поставлених цілей. Бюджетування, по суті, являє собою процес складання фінансового плану, в якому відображені очікувані доходи та витрати на певний період часу.

Цей план стає свого роду дорожньою картою, що дозволяє компанії не лише визначити свій курс, але й оцінювати прогрес у досягненні стратегічних цілей.

Бюджетування виконує кілька важливих функцій. Воно забезпечує планування ресурсів, дозволяючи підприємству чітко окреслити свої фінансові можливості й зосередитися на пріоритетних напрямках діяльності.

Завдяки цьому керівництво має змогу ухвалювати обґрунтовані рішення, ґрунтуючись на точних прогнозах і оцінках. Однією з основних переваг бюджетування є можливість регулярного контролю виконання фінансового плану.

Це дозволяє оперативно виявляти будь-які відхилення від запланованих показників, аналізувати їх причини й уживати коригувальних заходів. Такий підхід допомагає не лише запобігти фінансовим втратам, але й оптимізувати витрати, підвищуючи ефективність використання наявних ресурсів.

Процес бюджетування зазвичай розпочинається з аналізу фінансових результатів попередніх періодів, що дає змогу виявити ключові тенденції та закономірності.

Після цього здійснюється прогнозування майбутніх доходів і витрат на основі зібраних даних та економічних показників. Наступним кроком є розробка детального бюджету, в якому враховуються всі аспекти діяльності компанії, зокрема операційні витрати, інвестиції, доходи від продажів тощо.

Після затвердження бюджету керівництвом розпочинається етап його реалізації, супроводжуваний постійним моніторингом і порівнянням фактичних результатів із запланованими.

Контроль витрат є невід'ємною складовою бюджетного процесу. Його основною метою є забезпечення відповідності фактичних витрат запланованим.

Цей контроль здійснюється за допомогою різноманітних інструментів і методів, серед яких ключову роль відіграють центри відповідальності, сучасні системи обліку та аналізу даних, а також регулярний аналіз відхилень від бюджету.

Центри відповідальності дозволяють розподілити відповідальність за виконання бюджету між різними підрозділами компанії, забезпечуючи більш ефективний контроль витрат.

Використання сучасних інформаційних технологій значно полегшує цей процес, забезпечуючи швидкий доступ до актуальних фінансових даних і створюючи інтерактивні звіти, що дозволяють оперативно реагувати на зміни.

Окрім цього, бюджетування на основі діяльності забезпечує більш точний розподіл витрат, що дозволяє компаніям зосередитися на оптимізації ключових процесів. Додатковий рівень безпеки забезпечують системи контролю доступу, які запобігають несанкціонованим витратам і зловживанням.

Сучасні технології значно трансформували процеси бюджетування та контролю витрат, зробивши їх більш зручними, точними й ефективними.

Спеціалізоване програмне забезпечення дозволяє автоматизувати рутинні операції, аналізувати великі обсяги даних і формувати інтерактивні фінансові звіти, які слугують основою для ухвалення стратегічних рішень.

Завдяки цьому компанії можуть не лише ефективніше управляти своїми фінансовими ресурсами, а й краще адаптуватися до динамічних змін на ринку.

Фінансування – це кров міжнародного бізнесу (табл. 5.2)

Таблиця 5.2 – Порівняння різних інструментів фінансування міжнародного бізнесу

| Інструмент фінансування | Характеристики  | Переваги   | Недоліки   |
|-------------------------|---|--|--|
| Експортний кредит       | Кредит, наданий експортером іноземному покупцеві для фінансування експорту товарів або послуг.                | Підтримка експорту, гнучкі умови кредитування, державна підтримка.       | Високі ризики неповернення кредиту, залежність від державних програм.      |
| Проектне фінансування   | Фінансування конкретного проекту, зазвичай інфраструктурного, за рахунок майбутніх доходів від цього проекту. | Великі обсяги фінансування, можливість реалізації масштабних проектів.   | Високий рівень ризику, тривалий період окупності.                          |
| Венчурний капітал       | Інвестиції у нові, перспективні компанії з високим потенціалом зростання.                                     | Можливість швидкого зростання компанії, доступ до експертизи інвесторів. | Високий рівень ризику втрати інвестицій, вимоги до контролю над компанією. |

Таким чином, бюджетування та контроль витрат є ключовими елементами успішного фінансового управління. Вони забезпечують підприємству фінансову стабільність, сприяють зниженню витрат, підвищенню прибутковості та створюють основу для досягнення довгострокових стратегічних цілей.

У сучасних умовах їх ефективність значною мірою залежить від використання новітніх технологій, які дозволяють оптимізувати ці процеси та забезпечують компаніям конкурентні переваги в умовах постійних змін ринкового середовища.

## **БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ**

**Фінансування міжнародного бізнесу** – процес забезпечення ресурсами для здійснення міжнародних операцій.

**Експортне фінансування** – надання коштів для підтримки експорту товарів і послуг.

**Імпортне фінансування** – кредитування імпорتنих операцій компаній.

**Прямі іноземні інвестиції (ПІІ)** – вкладення капіталу в активи за кордоном.

**Фінансові інструменти** – механізми залучення коштів (кредити, облігації, акції).

**Форфейтинг** – продаж дебіторської заборгованості за зовнішньоекономічними операціями.

**Валютні операції** – обмін валют для забезпечення міжнародних фінансових угод.

## **ТЕСТИ**

### **1. Що таке фінансування міжнародного бізнесу?**

- a) процес залучення коштів для здійснення зовнішньоекономічних операцій;
- b) виключно кредитування міжнародних компаній банками;
- c) фінансування лише державних підприємств, що працюють на зовнішніх ринках;
- d) надання державних дотацій експортерам.

### **2. Які основні джерела фінансування міжнародного бізнесу?**

- a) прямі іноземні інвестиції, кредити, експортне фінансування, власний капітал;
- b) лише державні субсидії та гранти;
- c) виключно короткострокові банківські позики;
- d) тільки кошти інвесторів із країни походження компанії.

**3. Як експортне фінансування підтримує зовнішньоекономічну діяльність?**

- a) забезпечує компанії коштами для виробництва та поставки товарів за кордон;
- b) обмежує доступ компаній до міжнародного ринку;
- c) використовується лише для фінансування імпорту;
- d) не має значення для малого та середнього бізнесу.

**4. Яке значення має імпортне фінансування для компаній?**

- a) дозволяє підприємствам купувати товари та послуги за кордоном без негайної оплати;
- b) обмежує можливості компаній залучати іноземні інвестиції;
- c) використовується лише державними підприємствами;
- d) є обов'язковим для всіх міжнародних компаній.

**5. Яку роль відіграють прямі іноземні інвестиції (ПІІ) у розвитку бізнесу?**

- a) забезпечують компанії капіталом для розширення діяльності за кордоном;
- b) використовуються лише для купівлі іноземних акцій;
- c) не мають впливу на економіку країни;
- d) зменшують рівень конкуренції на міжнародному ринку.

**6. Що таке форфейтинг і які його переваги для експортерів?**

- a) продаж експортних боргових зобов'язань банку або фінансовій установі без права регресу;
- b) видача короткострокового кредиту імпортерам для закупівлі товарів;
- c) використання криптовалют для розрахунків у міжнародній торгівлі;
- d) обов'язкове страхування зовнішньоекономічних операцій.

**7. Як валютні операції сприяють міжнародному фінансуванню?**

- a) дозволяють компаніям здійснювати розрахунки в різних валютах та мінімізувати валютні ризики;
- b) використовуються лише центральними банками для регулювання ринку;
- c) обмежують доступ компаній до іноземних кредитів;
- d) мають значення тільки для великих транснаціональних корпорацій.

**8. Які фінансові інструменти використовуються у міжнародному бізнесі?**

- a) акредитиви, факторинг, форфейтинг, міжнародні облігації;
- b) лише готівкові платежі та банківські перекази;
- c) виключно державні субсидії;
- d) тільки внутрішні кредити банків.

### **9. Що таке валютне регулювання в міжнародному бізнесі?**

- a) система заходів, що регулює операції з іноземною валютою та валютними активами;
- b) виключно державний контроль за обмінними курсами;
- c) лише обмеження імпорту та експорту товарів;
- d) визначення розміру міжнародних податків.

### **10. Чому бюджетування та контроль витрат є важливими у міжнародному бізнесі?**

- a) допомагають компаніям ефективно планувати ресурси та уникати фінансових ризиків;
- b) зменшують необхідність у зовнішньому фінансуванні;
- c) не мають значення для великих корпорацій;
- d) використовуються лише національними компаніями.

## **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

90% акцій металургійного заводу в Бразилії були придбані на початку 2023 року за 3,5 млрд доларів. Порахуйте середню ціну реалізації 1 тонни сталі заводом за підсумками 2023 року за умови, що:

- чистий борг заводу становить 2,7 млрд доларів;
- угода була здійснена з мультиплікатором EV/Виручка – 3,0 (вважається постійним для галузі);
- обсяги реалізації у звітному році знизилися на 20% щодо еталонного 2019 року, коли завод вперше в історії продав 2,2 млн тонн сталі.

## **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке фінансування міжнародного бізнесу? Які джерела фінансування існують?
2. Як експортне фінансування підтримує зовнішньоекономічну діяльність?
3. У чому полягає значення імпортного фінансування для компаній?
4. Яку роль відіграють прямі іноземні інвестиції (ПІІ) у розвитку бізнесу?
5. Що таке форфейтинг? Які його переваги для експортерів?
6. Як валютні операції сприяють міжнародному фінансуванню?
7. Які фінансові інструменти використовуються в міжнародному бізнесі?

**Рекомендована література:** основна: 1, 3, 6-8; додаткова: 2, 5, 8.

## ТЕМА 6

### ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА ТА ОСОБЛИВОСТІ ОПОДАТКУВАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

**Мета:** усвідомлення значення податкової політики та оподаткування в міжнародному бізнесі; ознайомлення з принципами та стратегіями податкової оптимізації.

**Основні поняття:** оподаткування, податкова політика, податки на прибуток, ПДВ (податок на додану вартість), мита, податкові угоди, подвійне оподаткування, податкова оптимізація, податкове законодавство, цифровізація.

#### План

1. Значення податкової політики для міжнародного бізнесу.
2. Основні принципи оподаткування в міжнародному бізнесі: податки на прибуток, ПДВ, мита.
3. Особливості податкових угод та їх вплив на бізнес-процеси.
4. Стратегії оптимізації податків у міжнародних корпораціях.

#### 1. Значення податкової політики для міжнародного бізнесу

Податкова політика впливає на рішення компаній щодо розташування виробничих потужностей, відкриття філій та міжнародних інвестицій. У країнах із сприятливою податковою системою спостерігається активне зростання бізнесу та залучення іноземного капіталу. Надмірно високі податки можуть змушувати компанії переміщувати свої активи в інші юрисдикції з м'якшою політикою оподаткування. Важливим фактором є також прозорість податкової системи та рівень корупції, оскільки це впливає на довіру інвесторів. Держави часто використовують податкові пільги для залучення стратегічно важливих компаній у певні сектори економіки. Податкова політика може змінюватися залежно від економічної ситуації в країні та пріоритетів уряду.

Таблиця 6.1 – Вплив податкової політики на міжнародний бізнес

| Фактор                     | Вплив на бізнес                             |
|----------------------------|---|
| Рівень податкових ставок   | Визначає витрати компаній                   |
| Податкові пільги           | Стимулюють інвестиції                       |
| Стабільність законодавства | Забезпечує передбачуваність ведення бізнесу |
| Наявність податкових угод  | Запобігає подвійному оподаткуванню          |

Різні держави пропонують спеціальні економічні зони зі зниженими податками для залучення міжнародного бізнесу. Наприклад, у Сінгапурі низький корпоративний податок сприяє розвитку стартапів і технологічних компаній. Водночас у США є складна система оподаткування з численними федеральними та місцевими податками. Європейський Союз встановлює загальні податкові правила, але кожна країна має свої особливості

оподаткування. Держави також можуть змінювати ставки податків на основі макроекономічних показників, таких як рівень інфляції та безробіття.

Важливим аспектом є податкова стабільність, адже часті зміни податкового законодавства можуть відлякувати інвесторів. Наприклад, різке підвищення податку на прибуток може змусити компанії скоротити свої інвестиції та навіть вийти з ринку. Відсутність прозорих податкових правил може призводити до ухилення від сплати податків і створення "сірої" економіки. Податкові реформи часто стають об'єктом політичних дебатів, оскільки вони безпосередньо впливають на добробут населення. Міжнародні організації, такі як ОЕСР, розробляють рекомендації щодо поліпшення податкової політики для країн світу.

Компанії також враховують ризики подвійного оподаткування при виході на міжнародні ринки. Наприклад, якщо країна не має податкових угод з іншими державами, компанія може опинитися під подвійним оподаткуванням. Держави можуть використовувати податкові механізми як інструмент політичного тиску, вводячи додаткові збори для іноземних компаній. Деякі країни пропонують податкові канікули для залучення інвестицій у певні галузі, наприклад, у відновлювану енергетику. Податкові стимули можуть суттєво впливати на вибір інвесторів між різними ринками.

## **2. Основні принципи оподаткування в міжнародному бізнесі: податки на прибуток, ПДВ, мита**

Міжнародний бізнес стикається з різними видами податків, серед яких ключову роль відіграють податок на прибуток, податок на додану вартість (ПДВ) та мита. Податок на прибуток стягується з чистого доходу компаній та варіюється залежно від країни. ПДВ є непрямим податком, який сплачується на кожному етапі постачання товарів і послуг. Мита застосовуються до товарів, що імпортуються та експортуються, і впливають на кінцеву вартість продукції. Наприклад, у США цей податок складає приблизно 21%, тоді як в Ірландії – лише 12,5%. Низький податок на прибуток може бути привабливим для міжнародних корпорацій, що пояснює, чому багато великих компаній реєструють свої офіси в країнах із м'якою податковою політикою.

Таблиця 6.2 – Основні податки в міжнародному бізнесі

| Вид податку                      | Характеристика                        |
|----------------------------------|---------------------------------------|
| Податок на прибуток              | Залежить від доходу компанії          |
| Податок на додану вартість (ПДВ) | Непрямий податок на товари та послуги |
| Мита                             | Податки на імпорт та експорт          |

ПДВ є непрямим податком, який сплачується на кожному етапі продажу товарів і послуг. Він широко використовується в країнах Європейського Союзу, де стандартна ставка зазвичай коливається в межах 20%. Водночас у США замість ПДВ використовується податок з продажу, який встановлюється на рівні штатів. Це створює додаткові труднощі для компаній, які працюють у

кількох юрисдикціях, оскільки вони змушені враховувати різні податкові системи.

Мита є важливим фактором, що впливає на міжнародну торгівлю. Вони встановлюються на імпортовані товари та можуть суттєво підвищувати їхню вартість. Наприклад, у рамках торгових війн між США та Китаєм було запроваджено високі мита на низку товарів, що призвело до змін у глобальних ланцюгах поставок. Компанії змушені враховувати ці витрати при ухваленні рішень щодо розміщення виробничих потужностей.

Оподаткування міжнародного бізнесу регулюється як національними законами, так і міжнародними угодами. Наприклад, ОЕСР розробила стандарти щодо оподаткування транснаціональних корпорацій, які спрямовані на запобігання ухиленню від сплати податків. Також багато країн укладають двосторонні податкові угоди, які дозволяють уникнути подвійного оподаткування.

Правильне розуміння особливостей міжнародного оподаткування дозволяє компаніям мінімізувати витрати та підвищити ефективність діяльності. Для цього корпорації використовують різні методи податкового планування, такі як трансфертне ціноутворення або реєстрація дочірніх компаній у юрисдикціях з низькими податковими ставками. Однак важливо дотримуватись усіх законодавчих вимог, щоб уникнути штрафів та інших санкцій.

### **3. Особливості податкових угод та їх вплив на бізнес-процеси**

Податкові угоди між країнами мають важливе значення для міжнародного бізнесу, оскільки вони регулюють питання оподаткування доходів, отриманих компаніями на території іншої держави. Однією з основних цілей податкових угод є уникнення подвійного оподаткування. Це означає, що компанії, які ведуть бізнес в кількох країнах, не повинні сплачувати податки на один і той самий дохід двічі. Податкові угоди дозволяють визначити, в якій країні має бути сплачений податок, і регулюють механізми розподілу податкових доходів між державами.

Таблиця 6.3 – Вплив податкових угод на бізнес

| Фактор                                | Вплив на компанії                 |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Уникнення подвійного оподаткування    | Зниження податкового навантаження |
| Зниження ставок на міжнародні платежі | Оптимізація витрат                |
| Прозорість податкових зобов'язань     | Мінімізація ризиків               |

У разі наявності податкових угод між країнами, компанії можуть отримувати податкові пільги, зокрема, знижені ставки податку на прибуток чи звільнення від певних податків. Це дозволяє зменшити витрати компанії і підвищити її конкурентоспроможність. Наприклад, деякі країни надають пільги для доходів, отриманих від інвестицій або дивідендів, отриманих із іншої країни, що дає можливість бізнесу мінімізувати податкові витрати.

Податкові угоди також визначають механізми обміну інформацією між податковими органами різних країн. Це важливо для боротьби з ухиленням від сплати податків і забезпечує прозорість фінансових операцій. Завдяки таким угодам податкові органи можуть перевіряти фінансову звітність компаній, що займаються міжнародною діяльністю, і виявляти порушення.

Однією з найбільших переваг податкових угод є можливість для компаній уникнути подвійного оподаткування, що часто відбувається, коли одна компанія отримує дохід одночасно в двох або більше країнах. Наприклад, якщо іноземна компанія отримує прибуток в Україні, то відповідно до податкової угоди між Україною та іншою країною, доходи компанії можуть бути оподатковані лише в країні резидента. Це забезпечує більшу економічну вигоду для бізнесу, знижуючи податкове навантаження.

Ще однією важливою особливістю податкових угод є регулювання питань трансфертного ціноутворення. Коли компанії працюють в кількох країнах, вони часто укладають угоди про ціноутворення, щоб передавати товари, послуги або активи між своїми підрозділами за цінами, які не спричиняють великого податкового навантаження. Податкові угоди можуть регулювати такі аспекти, щоб уникнути маніпулювання цінами з метою мінімізації податкових зобов'язань.

Податкові угоди також можуть передбачати інші механізми, такі як право на відшкодування податків, сплачених за кордоном, через податкові кредити або знижки. Це дозволяє бізнесу зберегти частину своїх доходів, що допомагає зменшити витрати на ведення міжнародної діяльності.

У зв'язку з міжнародною глобалізацією бізнесу важливість податкових угод зростає, оскільки компанії прагнуть до максимальної податкової ефективності при веденні бізнесу в різних юрисдикціях. Однак варто зазначити, що податкові угоди можуть бути складними для розуміння, що вимагає від компаній значних зусиль для правильного застосування їх положень. Потрібно враховувати не тільки національні закони, але й специфіку міжнародних угод для уникнення помилок і штрафів.

#### **4. Стратегії оптимізації податків у міжнародних корпораціях**

Оптимізація податків є однією з найважливіших складових стратегії міжнародних корпорацій, оскільки вона дозволяє знизити податкове навантаження та збільшити загальний прибуток. Однією з основних стратегій є вибір юрисдикції з низькими податковими ставками або спеціальними податковими пільгами. Наприклад, багато великих міжнародних компаній реєструють свої дочірні компанії в країнах, де податок на прибуток є значно нижчим, ніж у їхніх країнах-материнках. Це дозволяє компаніям мінімізувати сплату податків і зберегти більшу частину своїх доходів.

Іншою важливою стратегією є трансфертне ціноутворення, коли компанії визначають ціни на товари або послуги, що надаються між різними підрозділами однієї корпорації. Зміна цін може допомогти знизити податкові зобов'язання, наприклад, перенаправивши доходи до країни з нижчим

податком. Однак така практика повинна бути в рамках законодавства, оскільки порушення правил трансфертного ціноутворення може призвести до штрафів та податкових перевірок.

Міжнародні корпорації також використовують схеми податкових відрахувань та пільг. Багато країн пропонують податкові канікули або знижки для іноземних інвесторів, що дозволяє корпораціям знижувати витрати на відкриття філій або заводів на їхніх територіях. Наприклад, у деяких країнах можуть бути звільнені від податків прибутки, отримані від інвестицій у науково-дослідницьку діяльність або в відновлювальні джерела енергії.

Ще однією стратегією є використання офшорних юрисдикцій, де компанії можуть реєструвати свої дочірні компанії, щоб уникати високих податкових ставок. Офшорні юрисдикції часто пропонують дуже низькі податкові ставки, що дозволяє корпораціям зберігати більшу частину свого прибутку. Однак такий підхід може бути розцінений як ухилення від сплати податків, тому компаніям потрібно бути обережними, дотримуючись всіх міжнародних стандартів і правил.

Компанії також можуть використовувати механізм податкових кредитів і знижок для зменшення податкового навантаження. Наприклад, інвестиції в нові технології або екологічні проекти можуть бути частково компенсовані державою у вигляді податкових знижок. Це сприяє розвитку нових інновацій та допомагає бізнесу скоротити витрати.

Оптимізація податків є складним процесом, який потребує глибоких знань податкового законодавства та стратегічного планування. Застосування оптимальних стратегій дозволяє бізнесу не лише знизити податкові витрати, але й забезпечити стабільний розвиток на міжнародному рівні. Однак важливо враховувати, що надмірне використання податкових схем може призвести до негативних наслідків у вигляді штрафів або погіршення репутації компанії.

Таблиця 6.4 – Основні стратегії оптимізації податків

| Стратегія                    | Механізм дії                                  |
|------------------------------|---|
| Використання податкових угод | Мінімізація подвійного оподаткування          |
| Трансфертне ціноутворення    | Оптимізація внутрішньогрупових цін            |
| Офшорні компанії             | Реєстрація в юрисдикціях із низькими ставками |
| Реінвестування прибутку      | Зниження податкового навантаження             |

Ці стратегії дозволяють міжнародним корпораціям не лише підвищити свою прибутковість, але й забезпечити ефективне використання ресурсів у глобальному масштабі.

## **БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ**

**Оподаткування** – процес стягнення податків з компаній та фізичних осіб, який залежить від типу бізнесу, країни, у якій здійснюється діяльність, та застосовуваних податкових режимів.

**Податкова політика** – сукупність заходів, що визначають систему оподаткування на рівні держави, зокрема податки на прибуток, ПДВ та мита, а також принципи та стратегії збору податків, що впливають на діяльність міжнародних компаній.

**Податки на прибуток** – податки, що стягуються з чистого доходу компанії. Цей податок є одним з основних для міжнародного бізнесу та визначає ефективність ведення бізнесу у різних юрисдикціях.

**ПДВ (Податок на додану вартість)** – непрямий податок, що стягується на додану вартість на кожному етапі виробництва або продажу товарів і послуг, і є важливою складовою податкової політики на міжнародних ринках.

**Мита** – податки, що накладаються на товари, які імпортуються або експортуються через кордони держав. Мита є одним з основних інструментів регулювання міжнародної торгівлі.

**Податкові угоди** – угоди між країнами, що визначають правила оподаткування для компаній, щоб уникнути подвійного оподаткування доходів або активів, що створюються в межах двох чи більше країн.

**Подвійне оподаткування** – ситуація, коли одна й та сама сума доходу або активів підлягає оподаткуванню в двох чи більше країнах. Це може бути знижено за допомогою податкових угод.

**Податкова оптимізація** – практики та стратегії, які компанії використовують для зменшення своїх податкових зобов'язань, наприклад, через використання офшорних юрисдикцій або зміну структури компанії.

**Податкове законодавство** – сукупність законів, що визначають правила та умови оподаткування підприємств та фізичних осіб у певній країні або міжнародному контексті.

**Цифровізація** – процес впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси, що також має вплив на податкову політику, оскільки виникають нові виклики для оподаткування в умовах цифрової економіки.

## ТЕСТИ

**1. Які основні податкові режими використовуються у міжнародному бізнесі?**

- a) оподаткування на прибуток, податки на доходи фізичних осіб, екологічні податки;
- b) ПДВ, митні збори, оподаткування на прибуток;
- c) підприємницький податок, податок на спадщину, акцизи;
- d) мита, податок на споживання, податки на майно.

**2. Що є основним завданням податкових угод між країнами?**

- a) уникнення корпоративних податків;
- b) подвійне оподаткування доходів компаній;
- c) зниження подвійного оподаткування;
- d) підвищення ставок на міжнародні трансакції.

**3. Який з указаних податків є основним для міжнародного бізнесу?**

- a) податок на експорт;    c) податок на доходи фізичних осіб;
- b) ПДВ;    d) мито на товари.

**4. Яка стратегія податкової оптимізації передбачає використання різних цін для внутрішньокорпоративних угод?**

- a) трансфертне ціноутворення;
- b) використання податкових офшорів;
- c) переоснащення виробництва;
- d) спільні підприємства.

**5. Які компанії зазвичай використовують податкові угоди для уникнення подвійного оподаткування?**

- a) локальні компанії, що працюють лише на одному ринку;
- b) міжнародні компанії з глобальною присутністю;
- c) малі бізнеси без іноземних інвестицій;
- d) тільки державні органи.

**6. Як зміни в податковому законодавстві можуть вплинути на міжнародний бізнес?**

- a) збільшення податкових пільг для іноземних компаній;
- b) спрощення процедур реєстрації бізнесу;
- c) збільшення податкових зобов'язань та необхідність коригування бізнес-стратегій;
- d) відмова від контролю за міжнародними фінансами.

**7. Який із податкових ризиків може виникнути під час застосування стратегії податкової оптимізації?**

- a) не вигідні кредитні умови;
- b) порушення законодавства та штрафи;
- c) зниження корпоративних доходів;
- d) підвищення податкових ставок у країні.

**8. Яка роль податкової політики у виборі країни для ведення бізнесу?**

- a) визначає ставку на екологічні податки;
- b) впливає на вибір локації через податкові ставки і умови для бізнесу;
- c) забезпечує рівність податкових ставок для всіх компаній;
- d) сприяє зниженню внутрішніх інвестицій у країні.

**9. Як зміни в податкових законах можуть впливати на міжнародні корпорації?**

- a) вимагають змін у внутрішній політиці та адаптації до нових норм;
- b) збільшують міжнародні трансакції між корпораціями;
- c) сприяють зниженню податкових зобов'язань;

d) зменшують кількість іноземних інвестицій.

**10. Яка з указаних стратегій є основною для міжнародних компаній, що працюють в країнах із низькими податковими ставками?**

- a) трансфертне ціноутворення;
- b) використання корпоративних соціальних інвестицій;
- c) використання дотацій від урядів;
- d) локалізація виробництва.

### **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

Поточний прибуток підприємства до сплати відсотків і податків становить 2,1 млн євро, відсотки за поточними боргами – 0,5 млн євро, кількість звичайних акцій – 5500, ставка податку на прибуток – 40%. Для фінансування інвестиційного проєкту підприємству необхідно 2,9 млн євро, який, за прогнозами, збільшить річний прибуток до сплати відсотків і податків на 0,7 млн євро. Розглядаються два варіанти: а) випуск 1000 нових акцій; б) отримання кредиту під 11% річних.

#### **Завдання:**

1. Який з варіантів є вигіднішим для акціонерів?
2. Як зміниться прибуток на акцію у кожному з варіантів фінансування (випуск акцій або кредит під 11%)?
3. Яке значення точки байдужості для цього інвестиційного проєкту? Який варіант фінансування буде вигіднішим при прогнозованому зростанні прибутку?
4. Як вплине вибір фінансування на структуру капіталу підприємства й дохідність акціонерів у довгостроковій перспективі?

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Які основні податкові режими використовуються у міжнародному бізнесі?
2. Як податкова політика впливає на міжнародні стратегії компаній?
3. Які переваги та ризики податкових оптимізацій?
4. Як податкові угоди між країнами сприяють зниженню подвійного оподаткування?
5. Які стратегії оптимізації податків використовують міжнародні корпорації?
6. Як зміни в податковому законодавстві впливають на міжнародний бізнес?
7. Як цифровізація та глобалізація впливають на податкову політику?

**Рекомендована література:** основна: 2, 5, 8; додаткова: 2, 4, 9.

## ТЕМА 7

### МІЖНАРОДНИЙ МАРКЕТИНГ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ І ПОСЛУГ

**Мета:** засвоєння основ міжнародного маркетингу, зокрема його завдань, інструментів просування товарів і послуг на міжнародному ринку; набуття уявлення про роль культурних, економічних та правових факторів у процесі реалізації маркетингових стратегій.

**Основні поняття:** міжнародний маркетинг, внутрішній маркетинг, інструменти просування, маркетингові стратегії, культурні чинники, економічні чинники, правові чинники, цифровий маркетинг, маркетингові комунікації, оцінка ефективності.

#### План

1. Поняття та значення міжнародного маркетингу.
2. Відмінності між внутрішнім і міжнародним маркетингом.
3. Інструменти просування товарів і послуг на міжнародному ринку.
4. Особливості маркетингових стратегій в умовах глобалізації.

#### 1. Поняття та значення міжнародного маркетингу

Міжнародний маркетинг – це діяльність, пов'язана з розробкою та реалізацією стратегій просування товарів і послуг на міжнародних ринках. Це комплексний процес, який охоплює дослідження потреб споживачів в різних країнах, адаптацію продуктів під різні культури та економічні умови, а також вибір оптимальних каналів дистрибуції та ціноутворення. Міжнародний маркетинг є важливим для компаній, які прагнуть розширити свою діяльність за межі національних кордонів і зайняти лідируючі позиції на глобальному ринку.

Значення міжнародного маркетингу полягає в тому, що він дозволяє компаніям зрозуміти відмінності між різними ринками, врахувати економічні, культурні та соціальні особливості кожної країни. Міжнародний маркетинг дає змогу здійснювати ефективно просування продукції, максимізувати прибутки, знижувати витрати та отримувати конкурентні переваги в глобалізованому світі.

Таблиця 7.1 – Основні завдання міжнародного маркетингу

| Завдання            | Характеристика  | Важливість для компаній  |
|---------------------|---|--|
| Дослідження ринків  | Вивчення потреб і переваг споживачів в різних країнах         | Визначення можливостей для виходу на нові ринки  |
| Адаптація продукції | Підлаштування товарів під культурні та економічні особливості | Підлаштування товарів під культурні та економічні особливості   Збільшення попиту на продукт |
| Ціноутворення       | Визначення ціни на товар з урахуванням ринку та конкурентів   | Залучення споживачів та максимізація прибутку  |
| Просування продукту | Розробка ефективних рекламних стратегій для нових ринків      | Підвищення впізнаваності та лояльності бренду  |
| Будівництво бренду  | Розвиток іміджу бренду на міжнародному рівні                  | Підвищення конкурентоспроможності на ринку   |

Міжнародний маркетинг є ключовим інструментом для компаній, що прагнуть розширити свою діяльність на глобальному рівні. Він охоплює широкий спектр стратегій, зокрема дослідження ринків, адаптацію продукції, розробку цінової політики та ефективне просування товарів.

Завдяки міжнародному маркетингу компанії можуть враховувати культурні, економічні та соціальні особливості різних країн, що дозволяє їм успішно виходити на нові ринки, підвищувати впізнаваність бренду та отримувати конкурентні переваги.

Таким чином, міжнародний маркетинг не лише сприяє зростанню бізнесу, а й допомагає компаніям оптимізувати витрати, максимізувати прибутки та закріплювати свої позиції у світовій економіці.

## **2. Відмінності між внутрішнім і міжнародним маркетингом**

Внутрішній маркетинг стосується діяльності, спрямованої на просування товарів та послуг на національному ринку, в межах однієї країни. У той час як міжнародний маркетинг охоплює глобальні ринки, де компанії стикаються з численними викликами, такими як культурні, соціальні, політичні та економічні відмінності між країнами.

Однією з основних відмінностей є масштаб діяльності. Внутрішній маркетинг зосереджений на одній країні, тоді як міжнародний маркетинг включає декілька країн, що вимагає адаптації стратегії просування до різних регіональних умов.

Продуктова стратегія в міжнародному маркетингу може бути значно складнішою через необхідність адаптації товарів до різних культурних і ринкових умов. У внутрішньому маркетингу цього може бути не потрібно, оскільки продукт вже відомий на ринку.

Ціноутворення також значно відрізняється. У внутрішньому маркетингу ціна часто встановлюється з урахуванням економічної ситуації на локальному ринку, тоді як в міжнародному маркетингу враховуються валютні коливання, митні збори та інші економічні фактори.

Ще однією важливою відмінністю є організація логістики. У внутрішньому маркетингу дистрибуція товару, як правило, зосереджена на національному рівні, а в міжнародному маркетингу важливо оптимізувати транспортування і доставку товарів через кордони.

Таблиця 7.2 – Відмінності між внутрішнім і міжнародним маркетингом

| Критерій             | Внутрішній маркетинг                         | Міжнародний маркетинг  |
|----------------------|--|--|
| Масштаб діяльності   | Один ринок (національний)                    | Кілька ринків (глобальний)   |
| Продуктова стратегія | Один стандарт продукту                       | Адаптація продуктів під різні культури та ринки                                |
| Ціноутворення        | Врахування національних економічних факторів | Врахування валютних коливань, митних зборів, економічних факторів різних країн |
| Логістика            | Внутрішня дистрибуція національними каналами | Оптимізація міжнародної логістики, транспортування через кордони               |
| Рекламні стратегії   | Локалізовані рекламні кампанії               | Адаптація реклами під різні культурні особливості                              |

Внутрішній і міжнародний маркетинг мають суттєві відмінності, зумовлені масштабом діяльності, продуктовими стратегіями, ціноутворенням, логістикою та рекламними підходами. Внутрішній маркетинг орієнтований на один національний ринок, де компанія працює в стабільному середовищі з відомими споживачами.

Міжнародний маркетинг, навпаки, охоплює кілька країн, що вимагає адаптації продуктів до різних культурних та економічних умов, врахування валютних коливань і митних зборів, а також оптимізації логістичних процесів.

Таким чином, міжнародний маркетинг є складнішим, але водночас відкриває ширші можливості для компаній, які прагнуть розширити свою присутність на світовому ринку.

### **3. Інструменти просування товарів і послуг на міжнародному ринку**

Просування товарів і послуг на міжнародному ринку є ключовим фактором успіху компаній, що прагнуть розширити свій бізнес за межі своєї країни. Для цього використовуються різні маркетингові інструменти, які допомагають залучити нових клієнтів, зміцнити бренд і збільшити продажі. Одним із найефективніших методів є реклама, яка може бути як традиційною (телебачення, радіо, друковані ЗМІ), так і цифровою (онлайн-реклама, контекстна реклама, таргетована реклама в соцмережах). У сучасних умовах велике значення має діджитал-маркетинг, зокрема SEO-оптимізація сайтів, контент-маркетинг та активне використання соціальних мереж. Бренди активно використовують PR-кампанії, співпрацюючи з авторитетними виданнями та залучаючи лідерів думок. Розвиток електронної комерції також відкриває великі можливості для просування товарів через маркетплейси, такі як Amazon, Alibaba та eBay.

Окрему роль відіграють програми лояльності, які допомагають утримати клієнтів та стимулюють повторні покупки. Наприклад, компанії пропонують бонусні програми, кешбек, подарунки та знижки для постійних покупців. Персоналізований маркетинг також набуває популярності, оскільки дозволяє аналізувати поведінку споживачів та створювати індивідуальні пропозиції. Використання Big Data дає змогу компаніям більш точно прогнозувати попит і вдосконалювати рекламні кампанії. Важливу роль відіграє партнерський маркетинг, коли компанії співпрацюють з іншими брендами або інфлюенсерами, щоб розширити аудиторію.

Для міжнародного просування також важливе використання мультимедійних стратегій, що включають як офлайн-, так і онлайн-інструменти. Наприклад, компанії відкривають фізичні магазини у різних країнах, доповнюючи їх онлайн-платформами та мобільними додатками. Велике значення має локалізація контенту – переклад сайтів, адаптація реклами та маркетингових матеріалів до культури та традицій певної країни. Крім того, компанії використовують email-маркетинг, чат-боти та мобільні додатки для персоналізованого спілкування зі споживачами.

Успішне просування товарів і послуг на міжнародному ринку вимагає використання комплексних маркетингових інструментів. Вони включають як традиційні, так і цифрові методи, що дозволяють залучати споживачів у різних країнах.



Рисунок 7.1 – Основні інструменти просування

Сучасні технології, такі як штучний інтелект та автоматизація маркетингових процесів, роблять рекламу ефективнішою та економічно вигіднішою. Наприклад, ретаргетинг дозволяє повторно взаємодіяти з потенційними клієнтами, які відвідали сайт, але не здійснили покупку. Соціальні мережі також залишаються важливим інструментом для просування, оскільки дозволяють безпосередньо взаємодіяти зі споживачами та створювати лояльне ком'юніті навколо бренду.

#### **4. Особливості маркетингових стратегій в умовах глобалізації**

Глобалізація значно впливає на маркетингові стратегії компаній, що працюють на міжнародному ринку. Однією з ключових особливостей є необхідність адаптації продуктів та маркетингових кампаній до особливостей кожного ринку. Наприклад, компанії змінюють упаковку, слогани, кольорову гаму бренду та рекламні повідомлення відповідно до культурних та мовних особливостей різних країн. Важливим аспектом є баланс між глобальним та локальним підходом, що дозволяє зберегти впізнаваність бренду, водночас враховуючи специфіку місцевого ринку.

Глобалізація змінює підходи до маркетингу, оскільки компанії виходять на міжнародні ринки, де необхідно враховувати культурні, економічні та соціальні особливості.



Рисунок 7.2 – Основні особливості маркетингових стратегій у глобальному середовищі

Конкурентні стратегії також змінюються, оскільки компаніям доводиться конкурувати не лише з місцевими брендами, а й з міжнародними гігантами. Для цього вони використовують диференціацію, інновації та унікальні торгові пропозиції, які допомагають виділитися серед конкурентів. Гнучкість бізнесу стає критично важливою, оскільки ринки швидко змінюються під впливом економічних, політичних та соціальних факторів. Наприклад, пандемія COVID-19 змусила багато компаній перейти на онлайн-продажі та змінити свої маркетингові підходи.

Сучасні маркетингові стратегії також включають використання штучного інтелекту, аналітики та автоматизації процесів. Наприклад, компанії застосовують Big Data для аналізу поведінки споживачів і прогнозування попиту на товари. Цифровий маркетинг відіграє ключову роль у глобалізованому світі, оскільки дозволяє досягати широкої аудиторії з мінімальними витратами. Велике значення має SEO-оптимізація, яка допомагає компаніям отримувати високі позиції в пошукових системах і залучати більше клієнтів.

Таблиця 7.3 – Порівняння традиційних і цифрових маркетингових інструментів

| Категорія             | Традиційний маркетинг                  | Цифровий маркетинг                      |
|-----------------------|--|---|
| Реклама               | Телебачення, радіо, преса              | Google Ads, SMM, контент-маркетинг      |
| Продажі               | Офлайн-магазини, мережа дистриб'юторів | Онлайн-магазини, маркетплейси           |
| Персоналізація        | Обмежена, масова реклама               | Big Data, AI-аналітика, ретаргетинг     |
| Взаємодія з клієнтами | Кол-центри, виставки, події            | Чати, email-маркетинг, соцмережі        |
| Вартість              | Висока, потребує значних інвестицій    | Гнучка, залежить від масштабів кампанії |

Лідерство на міжнародному ринку також вимагає розвитку довгострокових відносин із клієнтами та створення сильного бренду. Для цього компанії впроваджують програми лояльності, персоналізований підхід до споживачів і активне використання соціальних мереж. Окрім цього, важливим фактором успіху є соціальна відповідальність бізнесу. Споживачі все більше звертають увагу на екологічність продуктів, етичне ведення бізнесу та підтримку соціальних ініціатив.

Компанії, які хочуть бути успішними у глобальному масштабі, повинні швидко адаптуватися до нових тенденцій і використовувати передові технології. Наприклад, розвиток e-commerce та мобільного маркетингу відкриває нові можливості для залучення клієнтів у різних країнах. Впровадження стратегій омніканального маркетингу дозволяє забезпечити безперервну взаємодію зі споживачами через різні канали. Успішний бізнес у глобальному середовищі – це бізнес, який розуміє свою аудиторію, вміє швидко реагувати на зміни та використовує ефективні маркетингові стратегії.

## БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

**Міжнародний маркетинг** – процес планування, ціноутворення, просування та розповсюдження товарів і послуг на міжнародних ринках з урахуванням різних культурних, економічних та правових особливостей.

**Внутрішній маркетинг** – маркетингові стратегії та інструменти, що застосовуються в межах однієї країни для просування товарів та послуг, без урахування міжнародних аспектів.

**Інструменти просування** – засоби й методи, які використовуються для просування товарів і послуг на міжнародному ринку, такі як реклама, PR, цифрові кампанії, участь у виставках та конференціях.

**Маркетингові стратегії** – загальні плани і підходи для просування товарів і послуг, адаптовані до специфічних умов кожного міжнародного ринку.

**Культурні чинники** – вплив культурних відмінностей, таких як мова, традиції, цінності і звичаї, на стратегії маркетингових кампаній у різних країнах.

**Економічні чинники** – умови, які впливають на міжнародний маркетинг, зокрема рівень доходів населення, купівельна спроможність, рівень безробіття, валютні курси і економічна ситуація в країні.

**Правові чинники** – національні та міжнародні закони і норми, які регулюють діяльність на міжнародних ринках, включаючи торгові угоди, митні правила, ліцензування та інтелектуальну власність.

**Цифровий маркетинг** – використання цифрових каналів, таких як соціальні мережі, SEO, контент-маркетинг та онлайн-реклама для просування товарів і послуг на міжнародних ринках.

**Маркетингові комунікації** – процес передачі інформації про товари та послуги споживачам через різноманітні канали, включаючи рекламу, PR, прямі продажі та промоакції, з урахуванням культурних особливостей кожної країни.

**Оцінка ефективності** – процес вимірювання та аналізу результатів міжнародних маркетингових кампаній з метою визначення їх успішності і внесення корективів для досягнення кращих результатів.

## ТЕСТИ

**1. Які з указаних функцій є основними для міжнародного маркетингу?**

- a) вивчення і аналіз внутрішнього ринку;
- b) розробка міжнародних маркетингових стратегій;
- c) просування товарів і послуг в межах однієї країни;
- d) організація виробництва товарів за кордоном.

**2. Яка з характеристик є основною відмінністю між внутрішнім і міжнародним маркетингом?**

- a) міжнародний маркетинг використовує тільки традиційні рекламні інструменти;
- b) внутрішній маркетинг орієнтований лише на одні ринок;
- c) міжнародний маркетинг спрямований на розширення виробництва в одній країні;
- d) міжнародний маркетинг враховує культурні та соціальні особливості різних країн.

**3. Яка з указаних стратегій є найбільш підходящою для просування товарів на міжнародному ринку?**

- a) стратегія «первісної захопленості»;
- b) стратегія адаптації продукції до місцевих умов;
- c) стратегія повної стандартизації товару на всіх ринках;
- d) стратегія зниження ціни для конкурентної боротьби.

**4. Які маркетингові комунікації є основними для виходу на зовнішні ринки?**

- a) місцеві телевізійні рекламні кампанії;

- b) створення глобальної онлайн-платформи;
- c) використання міжнародних соціальних мереж і блогів;
- d) лише використання традиційних методів просування через ЗМІ.

**5. Як соціальні та культурні чинники впливають на просування товарів на міжнародних ринках?**

- a) вони не мають значного впливу, якщо товар універсальний;
- b) вони визначають, які рекламні кампанії будуть успішними;
- c) вони лише впливають на ціни товару;
- d) вони важливі тільки для визначення місця розташування магазину.

**6. Що є специфічним для цифрового маркетингу в міжнародному середовищі?**

- a) використання лише локальних пошукових систем;
- b) орієнтація на вивчення внутрішніх ринків;
- c) гнучкість і швидкість реакції на зміни в глобальних трендах;
- d) повна відсутність залежності від місцевих умов.

**7. Який з методів оцінки ефективності міжнародних маркетингових кампаній є найбільш популярним?**

- a) аналіз зміни кількості локальних продавців;
- b) аналіз кількості оголошених публікацій у ЗМІ;
- c) оцінка збільшення продажу та ринкової частки;
- d) оцінка впливу зміни кліматичних умов на продажі.

**8. Що таке глобалізація в контексті міжнародного маркетингу?**

- a) виключно економічний процес інтеграції різних ринків;
- b) спільне використання одних і тих самих товарів для всіх країн;
- c) взаємодія між країнами через розвиток інформаційних технологій;
- d) процес, що знижує вплив культурних і соціальних різниць.

**9. Які інструменти просування використовуються в міжнародному маркетингу для підвищення впізнаваності бренду?**

- a) використання лише традиційної реклами;
- b) спонсорство глобальних подій та партнерство з іншими брендами;
- c) орієнтація тільки на локальні рекламні кампанії;
- d) усі перераховані інструменти одночасно.

**10. Як економічні чинники можуть вплинути на стратегію міжнародного маркетингу?**

- a) вони можуть визначати вибір стратегії орендування;
- b) вони не впливають на маркетинг, якщо є хороша рекламна кампанія;
- c) вони впливають на ціноутворення та стратегію просування товарів;
- d) вони лише допомагають у визначенні етапу розробки продукту.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Компанія «TechHome», яка виробляє інноваційну побутову техніку, планує вихід на ринок Німеччини. Вона вже успішно працює в кількох європейських країнах, але стикається з труднощами в адаптації маркетингової стратегії для нового ринку.

Однією з ключових проблем є культурні особливості споживачів. Німецькі покупці надають перевагу продукції з високою енергоефективністю, довговічністю та екологічністю. Тому компанії потрібно адаптувати рекламні повідомлення, щоб вони відповідали очікуванням цільової аудиторії.

Ще одним важливим питанням є вибір каналів просування. У Німеччині особливо популярні огляди техніки на YouTube та спеціалізованих форумах. Постає питання, чи варто компанії зосередити зусилля на цифровому маркетингу, чи краще використовувати традиційні рекламні інструменти.

Також необхідно визначити правильну цінову політику. На німецькому ринку сильна конкуренція з місцевими брендами, тому важливо обрати стратегію позиціонування. Компанія може конкурувати за рахунок нижчої ціни або ж зробити акцент на преміальності та інноваціях своєї продукції.

Окремо необхідно продумати логістику та дистрибуцію. Необхідно визначити, який спосіб продажу буде найефективнішим: реалізація товарів через власний сайт, використання великих онлайн-платформ, таких як Amazon, або укладання контрактів із місцевими ритейлерами.

### **Завдання:**

1. Розробіть маркетингову стратегію для виходу компанії «TechHome» на німецький ринок.
2. Визначте, які маркетингові інструменти будуть найбільш ефективними, як потрібно адаптувати рекламу під місцеву аудиторію, а також які канали продажів будуть найвигіднішими.
3. Обґрунтуйте свій вибір із погляду міжнародного маркетингу.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які основні завдання та функції міжнародного маркетингу?
2. Чим відрізняється міжнародний маркетинг від внутрішнього?
3. Які основні стратегії просування товарів на міжнародному ринку?
4. Які маркетингові комунікації використовуються для виходу на зовнішні ринки?
5. Як культурні та соціальні чинники впливають на просування товарів у різних країнах?
6. Які особливості має цифровий маркетинг у міжнародному середовищі?
7. Які методи оцінки ефективності міжнародних маркетингових кампаній?

**Рекомендована література:** основна: 1, 4, 6; додаткова: 2, 4, 9.

## ТЕМА 8

# ЛОГІСТИКА ТА УПРАВЛІННЯ ЛАНЦЮГАМИ ПОСТАЧАННЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

**Мета:** засвоєння основних принципів логістики та управління ланцюгами постачання в міжнародному бізнесі; розгляд ефективних стратегій та усвідомлення ролі цифрових технологій у логістичних процесах.

**Основні поняття:** логістика, ланцюги постачання, транспортні системи, логістичні стратегії, міжнародна торгівля, логістичні функції, транспортні засоби, ланцюг поставок, виклики, тенденції.

### План

1. Сутність і значення логістики в міжнародному бізнесі.
2. Основні елементи та функції логістичних систем.
3. Управління ланцюгами постачання.
4. Особливості міжнародних транспортних систем і вибір логістичних стратегій.

#### 1. Сутність і значення логістики в міжнародному бізнесі

Логістика є ключовим елементом міжнародного бізнесу, оскільки вона забезпечує ефективне управління матеріальними потоками, транспортом, складськими запасами та постачанням товарів. Головною метою логістики є мінімізація витрат і часу доставки при збереженні високої якості обслуговування клієнтів. У міжнародному бізнесі логістика охоплює не лише фізичне переміщення товарів, але й управління інформаційними потоками, митне оформлення, страхування вантажів і правові аспекти міжнародної торгівлі.

Логістика має стратегічне значення для компаній, які прагнуть розширювати свій бізнес на глобальному рівні. Ефективна система логістики дозволяє швидко реагувати на зміни попиту, запобігати дефіциту товарів і забезпечувати безперервність постачання. Завдяки цьому компанії можуть мінімізувати витрати на транспортування, зберігання та розподіл продукції.

Одним із ключових завдань міжнародної логістики є вибір оптимальних маршрутів транспортування. Враховуються такі фактори, як швидкість доставки, витрати, ризики та екологічний вплив. Наприклад, морські перевезення є найбільш економічними для великих вантажів, тоді як авіаційні перевезення забезпечують швидкість і надійність.

Крім транспортування, логістика охоплює управління запасами, що допомагає уникнути як надлишку продукції, так і її дефіциту. Використання сучасних технологій, таких як автоматизовані системи управління складом (WMS) і GPS-відстеження, дозволяє значно підвищити ефективність логістичних процесів.

Логістика також відіграє важливу роль у формуванні конкурентних переваг компанії. Своєчасна доставка товарів, оптимізація витрат і поліпшення

сервісу допомагають компаніям здобувати лояльність клієнтів та збільшувати частку ринку.

Розвиток електронної комерції посилює роль логістики в міжнародному бізнесі. Швидка та надійна доставка є важливим фактором успіху інтернет-магазинів. Наприклад, компанії, які використовують дистрибуційні центри в різних країнах, можуть скорочувати час доставки та зменшувати логістичні витрати.

Також необхідно враховувати, що міжнародна логістика стикається з багатьма викликами. До них належать митне регулювання, валютні ризики, політична нестабільність, проблеми з інфраструктурою та екологічні обмеження. Для успішної роботи на міжнародному ринку компанії повинні враховувати ці фактори та розробляти ефективні логістичні стратегії.

Інновації та цифровізація відіграють важливу роль у розвитку логістики. Використання штучного інтелекту, великих даних і блокчейн-технологій сприяє підвищенню прозорості, точності та ефективності логістичних процесів. Наприклад, технологія блокчейн допомагає поліпшити контроль за постачанням та знизити ризики шахрайства.

Таблиця 8.1 – Основні переваги ефективної міжнародної логістики

| Перевага                         | Характеристика  |
|----------------------------------|---|
| Зниження витрат                  | Оптимізація транспортних витрат, скорочення запасів           |
| Підвищення швидкості доставки    | Використання сучасних технологій та оптимальних маршрутів     |
| Гнучкість постачання             | Адаптація до змін попиту та ринкових умов                     |
| Поліпшення якості обслуговування | Своєчасне та безпечне постачання продукції                    |
| Розширення глобального охоплення | Доступ до нових ринків та клієнтів                            |
| Мінімізація ризиків              | Використання страхування та моніторингу вантажів              |
| Підвищення ефективності складів  | Автоматизація та оптимізація складських процесів              |
| Зниження втрат продукції         | Контроль температурного режиму, відстеження вантажів          |
| Поліпшення партнерських відносин | Співпраця з постачальниками, перевізниками та дистриб'юторами |
| Використання цифрових технологій | Інтернет речей, блокчейн, автоматизовані системи управління   |

Загалом, міжнародна логістика є важливим інструментом забезпечення стабільного функціонування глобальних ланцюгів постачання. Вона допомагає компаніям оптимізувати витрати, покращувати якість обслуговування клієнтів і забезпечувати конкурентні переваги на міжнародному ринку.

## **2. Основні елементи та функції логістичних систем**

Логістична система складається з різних елементів, які взаємодіють для забезпечення ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками. Основними елементами логістичної системи є транспорт, складське господарство, інформаційні технології, управління запасами, митне оформлення та дистрибуція.

Функції логістичних систем включають управління перевезеннями, планування та контроль запасів, обробку замовлень, координацію постачань і оптимізацію витрат. Ефективна логістична система дозволяє мінімізувати затримки, поліпшити якість обслуговування клієнтів та забезпечити безперебійну роботу ланцюга постачання.

Таблиця 8.2 – Основні елементи логістичних систем

| Елемент                 | Функція  |
|-------------------------|--|
| Транспорт               | Доставка товарів між виробниками, постачальниками та клієнтами |
| Складське господарство  | Зберігання продукції, управління запасами                      |
| Інформаційні технології | Відстеження вантажів, автоматизація процесів                   |
| Управління запасами     | Контроль рівня товарних запасів                                |
| Митне оформлення        | Дотримання міжнародних норм та вимог імпорту/експорту          |
| Дистрибуція             | Розподіл продукції між кінцевими споживачами                   |

Логістична система є комплексним механізмом, що об'єднує різні елементи для ефективного управління матеріальними та інформаційними потоками. Основні складові логістичної системи, такі як транспорт, складське господарство, інформаційні технології, управління запасами, митне оформлення та дистрибуція, забезпечують злагоджену роботу всіх процесів.

Функції логістичних систем охоплюють управління перевезеннями, планування та контроль запасів, обробку замовлень, координацію постачань і оптимізацію витрат. Завдяки ефективному функціонуванню логістичної системи можна зменшити затримки, підвищити рівень обслуговування клієнтів і забезпечити стабільність ланцюга постачання. Таким чином, логістика відіграє ключову роль у забезпеченні безперебійного руху товарів та інформації, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств.

## **3. Управління ланцюгами постачання**

Управління ланцюгами постачання є стратегічним підходом, спрямованим на координацію та оптимізацію потоків товарів, інформації й фінансів від постачальників до кінцевого споживача.

Це комплексний процес, який охоплює всі аспекти діяльності компанії, починаючи від планування виробництва й закупівель сировини до доставки

готової продукції споживачам та забезпечення післяпродажного обслуговування.

Управління ланцюгами постачання виходить за межі простої логістики, зосереджуючись на інтеграції й синхронізації всіх етапів постачання з метою досягнення максимальної ефективності, зниження витрат та забезпечення високого рівня задоволення клієнтів.

Основні етапи управління ланцюгами постачання включають планування, виробництво, зберігання, транспортування, розподіл та післяпродажне обслуговування. Ключовими учасниками ланцюга постачання є виробники, постачальники, логістичні компанії, дистриб'ютори, роздрібні продавці та кінцеві споживачі.

Таблиця 8.3 – Етапи управління ланцюгами постачання

| Етап                         | Характеристика   |
|------------------------------|--|
| Планування                   | Аналіз попиту, прогнозування, вибір постачальників             |
| Виробництво                  | Виготовлення продукції відповідно до стандартів якості         |
| Зберігання                   | Оптимізація складських запасів                                 |
| Транспортування              | Вибір транспортних засобів і маршрутів                         |
| Розподіл                     | Доставка товарів роздрібним мережам та клієнтам                |
| Післяпродажне обслуговування | Гарантійне та технічне обслуговування, управління поверненнями |

Сучасний бізнес середовище вимагає швидкої адаптації до змін, що відбуваються на ринку, і управління ланцюгами постачання відіграє ключову роль у забезпеченні цієї гнучкості.

Завдяки оптимізації процесів управління ланцюгами постачання компанії здатні мінімізувати витрати на зберігання, транспортування та виробництво, одночасно підвищуючи якість продукції та послуг. Це сприяє створенню конкурентних переваг, що є важливим у світі, де боротьба за клієнта стає дедалі жорсткішою.

Грамотно організоване управління ланцюгами постачання дозволяє знизити рівень запасів, ефективно використовувати ресурси, забезпечити стабільну якість продукції та швидко реагувати на зміну попиту, що в сукупності сприяє зростанню прибутковості компанії.

Одним із важливих аспектів управління ланцюгами постачання є інтеграція інформаційних технологій, які дозволяють автоматизувати ключові процеси, відстежувати рух товарів і аналізувати дані в режимі реального часу. Це забезпечує прозорість усіх операцій, сприяє швидкому прийняттю рішень і покращує комунікацію між усіма учасниками ланцюга постачання.

Використання сучасних ІТ-рішень, таких як системи планування ресурсів підприємства (ERP) та управління ланцюгами постачання (SCM), дозволяє оптимізувати процеси закупівель, виробництва, транспортування та обслуговування клієнтів, підвищуючи ефективність роботи всієї системи.

В умовах глобалізації ланцюги постачання стають дедалі складнішими, адже компанії мають враховувати різноманітні економічні, політичні та культурні особливості країн, де вони ведуть свою діяльність.

Водночас розвиток Індустрії 4.0 відкриває нові можливості для оптимізації управління ланцюгами постачання завдяки впровадженню таких технологій, як Інтернет речей, штучний інтелект та роботизація. Ці інновації дозволяють автоматизувати рутинні операції, знижувати рівень помилок, покращувати точність прогнозування та створювати нові моделі обслуговування клієнтів.

Сталий розвиток також стає невід'ємною частиною управління ланцюгами постачання. Компанії прагнуть мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище, впроваджуючи енергоефективні технології, використовуючи екологічно чисті матеріали та зменшуючи викиди парникових газів.

Такий підхід не лише сприяє збереженню природних ресурсів, а й підвищує довіру з боку споживачів, які все більше віддають перевагу соціально відповідальним брендам.

Важливим аспектом сучасного управління ланцюгами постачання є персоналізація, яка передбачає адаптацію продуктів і послуг до індивідуальних потреб кожного клієнта. Це дозволяє компаніям створювати унікальні пропозиції, зміцнювати відносини зі споживачами та підвищувати їхню лояльність.

У поєднанні з ефективною логістикою персоналізовані підходи сприяють побудові довготривалих партнерських відносин, що стають основою для розширення ринкової частки та збільшення прибутковості.

Отже, управління ланцюгами постачання є важливим стратегічним інструментом, що дозволяє компаніям ефективно функціонувати в умовах динамічного ринку, забезпечувати високу якість продукції та послуг, задовольняти потреби клієнтів і зміцнювати свої конкурентні позиції.

Ефективне управління ланцюгами постачання сприяє не лише зниженню витрат і поліпшенню операційної діяльності, але й формує основу для сталого розвитку й довготривалого успіху в глобальному бізнесі.

#### **4. Особливості міжнародних транспортних систем і вибір логістичних стратегій**

Міжнародні транспортні системи відіграють важливу роль у глобальній торгівлі, забезпечуючи ефективне перевезення товарів між країнами. Вибір транспортної системи залежить від вартості, швидкості, надійності та характеристик вантажу. Основними видами міжнародного транспорту є морський, авіаційний, автомобільний і залізничний транспорт.

Вибір логістичної стратегії залежить від ринкових умов, особливостей товару, вимог споживачів і можливостей компанії. Наприклад, для перевезення великогабаритних вантажів найефективнішим є морський транспорт, тоді як авіаційний транспорт використовується для швидкої доставки цінних або термінових вантажів.

Таблиця 8.4 – Порівняння міжнародних транспортних систем

| Тип транспорту | Переваги   | Недоліки   |
|----------------|--|--|
| Морський       | Низька вартість, можливість перевезення великих обсягів  | Повільна доставка, залежність від погодних умов        |
| Авіаційний     | Швидкість, надійність, безпечність                       | Висока вартість, обмеження за вагою та обсягом вантажу |
| Автомобільний  | Гнучкість маршрутів, ефективність на коротких дистанціях | Обмежена місткість, вплив дорожніх умов                |
| Залізничний    | Висока вантажопідйомність, надійність                    | Обмежена доступність у деяких регіонах                 |

Міжнародні транспортні системи є невід'ємною частиною глобальної торгівлі, забезпечуючи ефективне перевезення товарів між країнами. Вибір конкретного виду транспорту залежить від багатьох факторів, зокрема вартості, швидкості доставки, надійності та характеристик вантажу. Морський транспорт є найбільш економічним для перевезення великих обсягів товарів, авіаційний – найшвидшим, автомобільний – найбільш гнучким, а залізничний – надійним для великих вантажів.

Логістична стратегія визначається ринковими умовами, особливостями товару та вимогами споживачів. Правильний вибір транспортної системи дозволяє компаніям оптимізувати витрати, підвищити ефективність доставки та поліпшити рівень обслуговування клієнтів. Таким чином, міжнародні логістичні рішення сприяють конкурентоспроможності бізнесу та стабільності постачання на глобальному ринку.

### **БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ**

**Логістика** – процес планування, реалізації та контролю ефективного і економічного потоку товарів, послуг і інформації від початкової точки до кінцевого споживача в міжнародному бізнесі.

**Ланцюги постачання** – мережа компаній, постачальників, дистриб'юторів і кінцевих споживачів, яка займається створенням, транспортуванням і доставкою товарів та послуг від початкового постачальника до кінцевого споживача.

**Транспортні системи** – інфраструктура, засоби та технології, що використовуються для транспортування товарів на різні відстані, включаючи автомобільний, залізничний, морський, авіаційний та інші види транспорту.

**Логістичні стратегії** – методи та підходи, які компанії застосовують для оптимізації процесу транспортування товарів, управління запасами, забезпечення своєчасної доставки та зниження витрат.

**Міжнародна торгівля** – обмін товарами та послугами між різними країнами, що потребує оптимізації логістичних процесів для забезпечення своєчасних і економічних поставок через кордони.

**Логістичні функції** – ключові завдання в логістиці, включаючи управління запасами, складування, транспортування, упаковку та планування.

**Транспортні засоби** – різноманітні засоби, які використовуються для переміщення товарів, включаючи вантажні автомобілі, контейнери, потяги, кораблі та літаки.

**Ланцюг поставок** – повний цикл обробки товару, від постачання сировини до доставки готового продукту кінцевому споживачеві.

**Виклики та тенденції** – сучасні проблеми, які виникають в міжнародній логістиці, включаючи проблеми з інфраструктурою, високими витратами, впливом екологічних стандартів, а також тенденції до автоматизації, екологічної відповідальності та використання нових технологій.

## ТЕСТИ

### 1. Що таке логістика і яка її роль у міжнародному бізнесі?

- a) логістика являє собою процес продажу товарів;
- b) логістика охоплює планування та управління постачанням товарів і послуг;
- c) логістика стосується лише транспортування товарів всередині країни;
- d) логістика – це управління складськими приміщеннями.

### 2. Які основні функції логістики?

- a) тільки транспортування товарів;
- b) придбання товарів і управління митними формальностями;
- c) планування, транспортування, зберігання та доставка товарів;
- d) лише зберігання товарів на складах.

### 3. Які етапи проходить товар у міжнародному ланцюзі постачання?

- a) постачання, виготовлення, доставка, митниця;
- b) підготовка замовлення, доставка, митний контроль, фінансова звітність;
- c) виготовлення, зберігання, доставка, митне оформлення, продаж;
- d) виготовлення, транспортування, зберігання, розподіл.

### 4. Який основний фактор при виборі транспортних засобів для міжнародної доставки?

- a) вартість транспорту;
- b) швидкість доставки;
- c) протяжність маршруту та наявність пунктів призначення;
- d) вид вантажу та обсяг.

**5. Які переваги залізничного транспорту в міжнародній логістиці?**

- a) швидкість доставки та низька вартість;
- b) висока надійність, але обмеженість маршрутів;
- c) висока швидкість та низька вартість на короткі дистанції;
- d) зручність перевезення небезпечних вантажів.

**6. Які недоліки авіатранспорту?**

- a) висока вартість та обмеження по вазі;
- b) швидкість, але неможливість доставити великі вантажі;
- c) обмеження на перевезення небезпечних вантажів;
- d) висока вартість, але безпечність перевезень.

**7. Які основні учасники міжнародного ланцюга постачання?**

- a) постачальники, перевізники, митні органи;
- b) тільки постачальники та покупці;
- c) виготовлювачі, дистриб'ютори, митні брокери;
- d) виготовлювачі, споживачі, логістичні компанії.

**8. Як цифрові технології впливають на логістичні процеси?**

- a) спрощують митне оформлення;
- b) сприяють автоматизації процесів і покращують відстеження вантажів;
- c) знижують вартість транспортування;
- d) підвищують ризики в обробці даних.

**9. Які основні проблеми в міжнародній логістиці?**

- a) митні бар'єри та політичні ризики;
- b) висока конкуренція серед постачальників;
- c) недостатня кількість транспортних засобів;
- d) лише висока вартість перевезень.

**10. Які основні тренди в міжнародній логістиці?**

- a) збільшення кількості транскордонних перевезень та використання енергозберігаючих технологій;
- b) зменшення ролі митних процедур;
- c) підвищення значення транспорту на внутрішньому ринку;
- d) упровадження системи автоматичних складів на національному рівні.

**ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

Компанія «FreshTaste», що спеціалізується на виробництві органічних продуктів харчування, планує розширення бізнесу та вихід на європейський ринок. Основними товарами компанії є органічні соки, снеки та заморожені фрукти. Головним викликом є ефективна організація логістики та управління

ланцюгами постачання, щоб забезпечити швидко і якісну доставку продукції споживачам.

Першочергово необхідно визначитися з логістичною моделлю. Компанія може організувати власні склади в Європі або співпрацювати з місцевими дистриб'юторами. Важливо обрати варіант, який буде більш ефективним і економічно вигіднішим.

Ще одним ключовим питанням є транспортування продукції. Оскільки товари швидко псуються, потрібно обрати оптимальний спосіб доставки. Авіап перевезення є швидким, але дорогим варіантом, тоді як морські перевезення дозволяють зекономити кошти, але потребують більше часу. Важливо визначити, який спосіб буде найбільш доцільним для кожного виду продукції.

Також компанії потрібно мінімізувати витрати на логістику, зберігаючи високу якість послуг і відповідність міжнародним вимогам. Це потребує розробки ефективної стратегії з оптимізації витрат.

Окремо потрібно врахувати митні процедури та відповідність європейським стандартам якості. Продукція має відповідати всім вимогам, щоб безперешкодно потрапити на ринок.

**Завдання:**

1. Розробіть логістичну стратегію для компанії «FreshTaste», враховуючи міжнародні вимоги, ефективність транспортування та оптимізацію витрат.
2. Запропонуйте найбільш вигідну модель постачання продукції в Європу та обґрунтуйте свій вибір.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке логістика? Яка її роль у міжнародному бізнесі?
2. Які основні функції та завдання управління ланцюгами постачання?
3. Які етапи проходить товар у міжнародному ланцюзі постачання?
4. Як обираються транспортні засоби й логістичні маршрути в міжнародній торгівлі?
5. Які переваги та недоліки різних видів транспортування товарів?
6. Як цифровізація впливає на логістичні процеси?
7. Які основні проблеми та ризики виникають у міжнародній логістиці?

**Рекомендована література:** основна: 1, 3, 7; додаткова: 2, 6, 8.

**Змістовий модуль 3**  
**Особливості міжнародного бізнесу**

**ТЕМА 9**  
**СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ**

**Мета:** засвоєння знань про стратегії розвитку міжнародного бізнесу, включаючи альянси та партнерства, франчайзинг, диверсифікацію ринків та інновації; з'ясування різниці між глобальними та мультирегіональними стратегіями та усвідомлення їх впливу на розвиток компаній.

**Основні поняття:** стратегії міжнародного бізнесу, глобальна стратегія, мультирегіональна стратегія, інтеграція, альянс, диверсифікація.

**План**

1. Альянси та партнерства у міжнародному бізнесі.
2. Франчайзинг як модель розвитку.
3. Стратегії диверсифікації ринків.
4. Інновації у міжнародному бізнесі.

**1. Альянси та партнерства у міжнародному бізнесі**

Альянси та партнерства в міжнародному бізнесі стали важливою складовою для компаній, які прагнуть досягти успіху на глобальному ринку. Спільна діяльність дозволяє бізнесам об'єднувати свої ресурси, знання та досвід для досягнення спільних цілей, що створює численні переваги, як для малих, так і для великих підприємств. Партнерства можуть приймати різні форми: від простих угод до складних стратегічних альянсів, і кожен тип співпраці дає можливість компаніям розвиватися та розширювати свої можливості.

Таблиця 9.1 – Типи альянсів і партнерства в міжнародному бізнесі

| Тип альянсу/партнерства               | Характеристика   |
|---------------------------------------|--|
| Стратегічні альянси                   | Довгострокові партнерства між компаніями для спільного розвитку нових продуктів, технологій або ринків |
| Консорціуми                           | Об'єднання кількох компаній для реалізації масштабних проєктів, що потребують значних інвестицій       |
| Франчайзинг                           | Модель розширення бізнесу через ліцензування торгових марок і бізнес-моделей іншим компаніям           |
| Спільні підприємства (Joint Ventures) | Створення нових компаній двома або більше партнерами для ведення спільної діяльності                   |
| Коопераційні угоди                    | Короткострокові партнерства для виконання окремих проєктів або завдань                                 |

Однією з головних причин, чому компанії вибирають альянси і партнерства, є можливість швидкого виходу на нові ринки. Завдяки співпраці з місцевими компаніями, що вже мають досвід роботи на певному ринку, бізнеси можуть значно прискорити процес адаптації та проникнення в нове середовище.

Місцеві партнери мають цінні знання про специфіку ринку, законодавство та культуру, що допомагає подолати багато бар'єрів на старті. Крім того, партнерства надають доступ до нових технологій та інновацій, що може суттєво підвищити конкурентоспроможність компанії. Залучення нових технологій або спеціалізованих знань дозволяє компаніям працювати на передових рубежах і залишатися актуальними у своїй галузі.

Ще однією важливою перевагою альянсів є здатність знижувати ризики. Розподіл ризиків між партнерами дозволяє зменшити фінансові та операційні навантаження, особливо коли мова йде про нові інвестиції або запуск складних проєктів.

Це також може допомогти знизити витрати на виробництво та маркетинг, що, своєю чергою, веде до збільшення масштабу діяльності та зростання ефективності. У результаті партнерства можуть виникати нові конкурентні переваги, як-от створення унікальних продуктів або послуг, що виділяються на фоні пропозицій конкурентів.

Альянси можуть бути різних типів: стратегічні альянси, консорціуми, франчайзинг, спільні підприємства (joint ventures) та коопераційні угоди.

Стратегічні альянси – це довгострокові партнерства, що зосереджені на спільному розвитку нових продуктів, технологій чи ринків. Консорціуми часто об'єднують кілька компаній для реалізації великих проєктів, які вимагають значних інвестицій.

Франчайзинг дозволяє розширювати бізнес, ліцензуючи торгові марки та бізнес-моделі, тоді як joint ventures передбачають створення спільних компаній для спільного ведення бізнесу. Коопераційні угоди, як правило, є короткостроковими та спрямовані на співпрацю в окремих проєктах.

Для того щоб альянси та партнерства були успішними, важливо, щоб партнери мали чітко визначені спільні цілі, були готові до відкритого обміну інформацією та підтримували довірчі відносини.

Взаємна вигода є важливим фактором, і кожен партнер повинен отримувати від співпраці значні переваги. Ефективна комунікація та гнучкість у реагуванні на зміни ринку та внутрішні обставини також є критично важливими для успіху спільної діяльності.

Однак, незважаючи на всі переваги, альянси та партнерства несуть з собою певні ризики та виклики. Різні інтереси та пріоритети партнерів можуть призвести до конфліктів, що ускладнить ефективну співпрацю.

Культурні відмінності та різні ділові звичаї можуть створити бар'єри в комунікації та організації роботи. Крім того, збереження контролю над інтелектуальною власністю та технологіями може бути складним завданням, коли компанії працюють разом. Реалізація спільних проєктів також може

вимагати додаткових фінансових вкладень, що варто враховувати при плануванні співпраці.

У результаті, альянси та партнерства є потужним інструментом для компаній, що прагнуть розширити свій бізнес на міжнародному рівні, але для досягнення успіху в такій співпраці необхідно ретельно підходити до вибору партнера, мати чітко розроблену стратегію і бути готовими до вирішення виникаючих труднощів.

## 2. Франчайзинг як модель розвитку

Франчайзинг є ефективною моделлю розвитку бізнесу, що дозволяє компаніям швидко розширювати свою присутність на нових ринках, як на національному, так і на міжнародному рівні. У цьому процесі основними учасниками є франчайзер – власник торгової марки і бізнес-моделі, і франчайзі – підприємець, який купує право на використання цих активів.

Франчайзер надає франчайзі можливість використовувати свою торгову марку, бізнес-модель та ноу-хау, які включають перевірені методи роботи, системи управління, стандарти обслуговування та досвід. У відповідь франчайзі сплачує франчайзеру первинний внесок, відомий як паушальний внесок, а також регулярні роялті, що є процентом від доходу.

Однією з основних переваг франчайзингу є швидке розширення бізнесу. Завдяки франчайзинговій моделі компанії можуть значно прискорити процес відкриття нових точок продажу або філій, без необхідності значних інвестицій у власну інфраструктуру. Франчайзі отримує доступ до перевіреної бізнес-моделі, що знижує ризики невдачі і підвищує ймовірність успіху, оскільки компанія використовує вже відому та довірену на ринку торгову марку. Крім того, франчайзер надає франчайзі комплексну підтримку, включаючи навчання персоналу, маркетингові матеріали та забезпечення товарними запасами. Використання відомої марки дозволяє франчайзі заощадити на маркетингових витратах, адже споживачі вже мають знайомство з брендом і більше довіряють йому.

Франчайзинг підходить для компаній, які прагнуть швидко розширити свій бізнес, мінімізуючи при цьому власні інвестиції. Для підприємців, своєю чергою, франчайзинг є привабливим варіантом, оскільки вони можуть започаткувати власний бізнес під відомим брендом і отримати необхідну підтримку на всіх етапах розвитку.

Франчайзинг поширений у різних сферах, таких як роздрібна торгівля, де він включає продаж одягу, взуття, побутової техніки, а також у сфері послуг, зокрема в харчуванні, готельному бізнесі, фітнес-клубах та освіті. Крім того, франчайзинг активно використовується в автомобільному бізнесі, де відкриваються автосалони та автосервіси.

Однак франчайзинг не позбавлений своїх ризиків. Висока вартість франчайзингової угоди, що включає сплату паушального внеску та роялті, може бути значним бар'єром для деяких підприємців.

Окрім того, франчайзі обмежені строгими правилами та стандартами, встановленими франчайзером, що може зменшити їхню свободу в прийнятті рішень. Успіх франчайзі значною мірою залежить від дій франчайзера, зокрема від його здатності забезпечити підтримку, навчання та оновлення продуктів чи послуг.

При виборі франчайзингу важливо ретельно вивчити франчайзера, його репутацію на ринку та фінансові показники, щоб переконатися в надійності партнерства.

Оцінка бізнес-моделі також є важливою, зокрема її масштабованість та потенціал для отримання прибутку. Не менш важливою є ретельна перевірка умов франчайзингової угоди, зокрема розміру початкових інвестицій, роялті та прав і обов'язків сторін. Також корисно поспілкуватися з іншими франчайзі цієї мережі, щоб дізнатися їхній досвід співпраці з франчайзером.

Таким чином, франчайзинг є потужним інструментом для розвитку бізнесу, однак він вимагає обережного підходу та ретельного аналізу, щоб забезпечити успіх і мінімізувати ризики.

### **3. Стратегії диверсифікації ринків**

Диверсифікація ринків є важливою стратегією розвитку компанії, що полягає в розширенні її діяльності за рахунок виходу на нові ринки з існуючими продуктами або послугами.

Цей підхід допомагає знижувати ризики, пов'язані з концентрацією бізнесу на одному ринку чи продукті, та створює можливості для стабільного зростання.

Одним із основних переваг диверсифікації є зниження залежності від одного сегмента ринку, що дозволяє зменшити вплив непередбачуваних змін у ньому, таких як економічні кризи або сезонні коливання попиту. Крім того, вихід на нові ринки створює додаткові можливості для збільшення обсягів продажів та підвищення прибутковості компанії.

Важливим аспектом диверсифікації є створення синергії між різними напрямками діяльності, що може підвищити ефективність бізнесу в цілому.

Коли компанія розширює свою діяльність, вона може задовольняти потреби більш широкого кола клієнтів, що допомагає посилити конкурентні переваги. Це дозволяє компанії пропонувати різноманітні продукти або послуги та підтримувати свою конкурентоспроможність на кількох ринках одночасно.

Існує кілька типів стратегій диверсифікації, серед яких концентрична (вертикальна), горизонтальна та конгломеративна диверсифікація. У випадку вертикальної диверсифікації компанія розширює свою діяльність у межах існуючої галузі, займаючись інтеграцією вгору або вниз по ланцюжку створення вартості.

Наприклад, виробник автомобілів може почати виробляти автозапчастини або створити власну дилерську мережу. Горизонтальна диверсифікація передбачає вихід на суміжні ринки з подібними технологіями або продуктами.

Наприклад, компанія, що виробляє спортивний одяг, може почати випускати спортивне взуття.

Конгломеративна диверсифікація ж полягає у виході на абсолютно нові ринки, які не мають прямого зв'язку з основною діяльністю компанії, наприклад, коли автовиробник починає випуск побутової техніки.

Для успішної диверсифікації важливо провести глибокий аналіз нового ринку, вивчаючи його потенціал, конкурентів та потреби споживачів. Крім того, необхідно врахувати сильні сторони компанії, які можна використовувати для успішного виходу на новий ринок, а також мати достатні фінансові та людські ресурси для реалізації стратегії.

Важливо також бути гнучким і готовим адаптуватися до змін у нових умовах, адже диверсифікація може вимагати швидкої реакції на зміни в ринку. Крім того, ефективне управління є критично важливим для успішної інтеграції нових видів діяльності в структуру компанії.

Однак диверсифікація також має певні ризики. Вона часто потребує значних інвестицій у дослідження, розробку, маркетинг та виробництво, що може призвести до високих витрат. На нових ринках компанія може зіткнутися з жорсткою конкуренцією, що ускладнить реалізацію стратегії.

Окрім того, не всі проекти диверсифікації є успішними, і існує ризик невдачі. Одним із найбільших викликів є можливість втрати фокусу на основному бізнесі через розширення на нові ринки, що може негативно позначитися на ефективності основних операцій компанії.

Загалом, диверсифікація ринків є потужним інструментом для зростання та розвитку компанії. Однак цей процес вимагає ретельного планування, обачності та ефективного управління, оскільки з кожним новим ринком компанія стикається з новими викликами та можливостями.

Перед ухваленням рішення про диверсифікацію важливо ретельно оцінити всі за і проти, розробити детальну стратегію та бути готовим до адаптації в разі необхідності.

#### **4. Інновації у міжнародному бізнесі**

Інновації сьогодні стали не лише важливим трендом, а й необхідною умовою для того, щоб компанії могли не тільки виживати, але й процвітати, особливо в умовах глобальної конкуренції. Вони виступають каталізатором змін, що рухають економіку вперед, відкривають нові можливості та визначають напрямки розвитку бізнесу в майбутньому.

У світі міжнародного бізнесу інновації набувають особливої ваги, адже вони дозволяють компаніям не лише адаптуватися до постійно змінюваних умов, а й виходити на нові ринки, створювати конкурентні переваги та завойовувати лідируючі позиції.

Глобалізація бізнесу і технологічний прогрес вимагають від компаній постійного вдосконалення своїх продуктів, послуг та внутрішніх процесів, що робить інновації важливими для їх виживання та росту.

Інновації в міжнародному бізнесі можуть проявлятися у різних формах. Одним із основних напрямків є продуктова інновація, яка передбачає створення нових продуктів або удосконалення існуючих. Це дозволяє компаніям відповідати на зміни в споживчих вподобаннях і підвищувати свою конкурентоспроможність.

Не менш важливою є процесна інновація, що передбачає впровадження нових методів виробництва, доставки або організації бізнес-процесів, що можуть суттєво поліпшити ефективність і знизити витрати.

Окрім того, компанії використовують маркетингові інновації, що включають розробку нових стратегій просування, каналів дистрибуції або рекламних кампаній, а також організаційні інновації, що сприяють зміні корпоративної структури або управлінських процесів для підвищення гнучкості та адаптивності.

Соціальні інновації, які спрямовані на вирішення соціальних проблем, також займають важливе місце в сучасному бізнесі, оскільки відповідають на актуальні потреби суспільства.

Основними факторами, що стимулюють інновації в міжнародному бізнесі, є глобалізація, яка сприяє обміну ідеями та технологіями між різними країнами, технологічний прогрес, що відкриває нові можливості для інновацій, а також жорстка конкуренція, яка змушує компанії постійно шукати нові шляхи для досягнення конкурентних переваг.

Інвестиції в дослідження та розробки відіграють важливу роль у створенні нових ідей і технологій, а підтримка урядів через державні програми стимулювання інновацій також може бути значущим фактором.

Водночас, впровадження інновацій не є безризиковим процесом. Одним із основних викликів є високі витрати на дослідження, розробку та впровадження інновацій, що може бути фінансово обтяжливо для компаній. Більше того, не всі інноваційні проекти можуть бути успішними, і існує ризик невдачі.

Опір змінам із боку співробітників та захист інтелектуальної власності від копіювання також можуть ускладнити цей процес. Незважаючи на ці труднощі, компанії можуть стимулювати інновації через створення корпоративної культури, яка заохочує творчість і ініціативу, а також через активну співпрацю з університетами та науковими інститутами для доступу до нових знань і технологій.

Інвестиції в дослідження та розробки, формування інноваційних команд і створення умов для внутрішнього підприємництва також є важливими елементами стратегії, що сприяє інноваційним процесам.

Таким чином, інновації є ключовим фактором успіху в міжнародному бізнесі, оскільки вони дозволяють компаніям не тільки реагувати на виклики та зміни в умовах глобалізованого ринку, але й активно впливати на розвиток цього ринку, створюючи нові можливості для зростання і процвітання.

Ті компанії, які здатні швидко адаптуватися до змін, впроваджувати нові ідеї та технології, мають значно більше шансів досягти успіху на світовому рівні.

## БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

**Стратегії міжнародного бізнесу** – плани дій для досягнення цілей на міжнародних ринках.

**Глобальна стратегія** – підхід до управління, який передбачає стандартизацію продуктів і процесів у всіх країнах.

**Мультирегіональна стратегія** – адаптація бізнес-процесів і продуктів до специфіки окремих регіонів.

**Експансія** – розширення бізнесу на нові ринки.

**Інтеграція** – злиття бізнес-процесів з партнерами чи постачальниками.

**Альянс** – об'єднання зусиль з іншими компаніями для досягнення спільних цілей.

**Диверсифікація** – розширення бізнесу за рахунок освоєння нових сфер діяльності.

## ТЕСТИ

### **1. Що таке стратегії розвитку міжнародного бізнесу?**

- a) план дій компанії для виходу на нові ринки та зміцнення позицій у міжнародному середовищі;
- b) використання тільки місцевих ресурсів для бізнесу;
- c) обмеження діяльності компанії лише одним ринком;
- d) відмова від глобальної експансії.

### **2. Чому стратегії розвитку міжнародного бізнесу важливі?**

- a) вони допомагають компаніям адаптуватися до різних ринків, підвищувати прибутковість та конкурентоспроможність;
- b) вони важливі лише для великих компаній;
- c) вони не впливають на успіх бізнесу;
- d) вони необхідні лише для регулювання фінансових потоків.

### **3. У чому полягає різниця між глобальною та мультирегіональною стратегіями?**

- a) глобальна стратегія передбачає стандартизовану діяльність у всіх країнах, а мультирегіональна – адаптацію до особливостей окремих ринків;
- b) глобальна стратегія застосовується лише великими компаніями;
- c) мультирегіональна стратегія передбачає використання однієї бізнес-моделі для всіх країн;
- d) глобальна стратегія означає обмеження діяльності лише однією країною.

### **4. Як експансія сприяє розвитку міжнародного бізнесу?**

- a) дозволяє компаніям розширювати ринки збуту, залучати нових клієнтів та збільшувати прибутки;
- b) ускладнює ведення бізнесу через культурні відмінності;

- c) обмежує можливості диверсифікації;
- d) гальмує економічне зростання компанії.

**5. Що таке інтеграція та які її переваги для міжнародного бізнесу?**

- a) процес об'єднання компаній або виробничих ланцюгів, що сприяє зниженню витрат і підвищенню ефективності;
- b) виключно фінансове об'єднання компаній;
- c) відмова від кооперації з іншими підприємствами;
- d) використання лише місцевих постачальників.

**6. Яку роль виконують альянси у розвитку міжнародного бізнесу?**

- a) вони допомагають компаніям спільно використовувати ресурси, зменшувати ризики та розширювати доступ до нових ринків;
- b) вони лише ускладнюють бізнес-процеси;
- c) вони використовуються тільки у сфері технологій;
- d) вони не мають значного впливу на діяльність компаній.

**7. Що таке франчайзинг як модель розвитку міжнародного бізнесу?**

- a) надання права на використання бізнес-моделі, бренду та технологій іншими підприємцями за певну плату;
- b) відкриття власних заводів за кордоном;
- c) використання іноземних постачальників;
- d) діяльність компанії тільки на місцевому ринку.

**8. Як диверсифікація допомагає компаніям знижувати ризики?**

- a) завдяки розширенню асортименту товарів, виходу на нові ринки та використанню різних стратегій ведення бізнесу;
- b) обмежуючи діяльність тільки одним видом продукції;
- c) відмовляючись від міжнародного розвитку;
- d) зменшуючи витрати на маркетинг.

**9. Яку роль відіграють інновації у міжнародному бізнесі?**

- a) вони підвищують конкурентоспроможність, сприяють зниженню витрат і відкривають нові можливості для розвитку;
- b) вони є неонов'язковими для успіху компанії;
- c) вони застосовуються лише у сфері ІТ;
- d) вони обмежують діяльність компанії.

**10. Які приклади успішної реалізації стратегій міжнародного бізнесу можна навести?**

- a) створення глобальних брендів, застосування франчайзингової моделі, об'єднання компаній у стратегічні альянси;
- b) використання виключно місцевих ринків збуту;
- c) відмова від партнерства з іншими компаніями;
- d) обмеження інноваційної діяльності.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

Компанія «EcoTech Solutions» є виробником екологічно чистих технологічних рішень. Вона спеціалізується на розробці енергозберігаючих приладів для побутового та промислового використання. Протягом останніх п'яти років компанія успішно працювала на ринку Європи. Однак керівництво ухвалило рішення про розширення бізнесу на нові регіони, зокрема в Північну Америку, Азію та Латинську Америку.

### **Завдання:**

1. Проаналізуйте можливі варіанти виходу на нові ринки. Визначте, яка стратегія буде найбільш ефективною для компанії: створення альянсів і партнерств, франчайзинг, прямі інвестиції чи мультирегіональна стратегія. Обґрунтуйте свій вибір, враховуючи переваги та ризики кожного варіанта.

2. Розробіть план створення стратегічного альянсу з місцевими компаніями в обраному регіоні. Опишіть, як таке партнерство може допомогти «EcoTech Solutions» успішно інтегруватися на новий ринок. Визначте ключові умови співпраці та очікувані вигоди.

3. Запропонуйте механізм впровадження франчайзингової моделі. Вкажіть основні умови ліцензування, систему контролю якості та підтримки франчайзі. Оцініть, як франчайзинг може сприяти швидкому розширенню бізнесу.

4. Розробіть стратегію диверсифікації продукції. Опишіть, як компанія може адаптувати свою продукцію до вимог нових ринків. Урахуйте особливості споживчих уподобань, екологічні стандарти та інші фактори.

5. Запропонуйте концепцію інноваційного продукту, який допоможе компанії завоювати нові ринки. Опишіть, які унікальні характеристики повинна мати продукція, щоб відповідати потребам споживачів у різних країнах.

## ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Що таке стратегії розвитку міжнародного бізнесу? Чому вони важливі?

2. У чому полягає різниця між глобальною та мультирегіональною стратегіями?

3. Як експансія сприяє розвитку міжнародного бізнесу?

4. Що таке інтеграція? Окресліть її переваги для міжнародного бізнесу.

5. Яку роль виконують альянси у розвитку міжнародного бізнесу?

6. Як диверсифікація допомагає компаніям знижувати ризики?

7. Наведіть приклади успішної реалізації стратегій міжнародного бізнесу.

**Рекомендована література:** основна: 2, 6, 8; додаткова: 1-3, 6, 9.

## ТЕМА 10

### ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

**Мета:** засвоєння правових аспектів міжнародного бізнесу, включаючи контрактне право, митні та податкові аспекти; набуття уявлення про врегулювання міжнародних суперечок та дотримання стандартів корпоративної відповідальності; усвідомлення важливості міжнародного права, ліцензування та арбітражу для здійснення міжнародної діяльності.

**Основні поняття:** міжнародне право, контракт міжнародної купівлі-продажу, інкотермс (incoterms), митне регулювання, ліцензування, санкції, арбітраж.

#### План

1. Контрактне право в міжнародному бізнесі.
2. Митні та податкові аспекти.
3. Врегулювання міжнародних суперечок.
4. Дотримання стандартів корпоративної відповідальності.

#### 1. Контрактне право в міжнародному бізнесі

Контрактне право в міжнародному бізнесі є важливою галуззю права, що охоплює регулювання договірних відносин між суб'єктами різних юрисдикцій. Сучасний бізнес стає все більш глобалізованим, що робить укладення міжнародних контрактів необхідним процесом у діяльності підприємств.

Міжнародні угоди, що укладаються щодня на мільярди доларів, стосуються найрізноманітніших сфер економіки, від торгівлі товарами та послугами до інвестицій та ліцензування.

Однак, незважаючи на всю важливість міжнародних контрактів, їх укладення супроводжується численними викликами через різноманітність правових систем країн, де можуть суттєво відрізнятися принципи та норми, які застосовуються до укладення та виконання угод.

Це створює значні труднощі для бізнесменів, оскільки вони мають справу з великими ризиками, такими як коливання валютних курсів, політична нестабільність, зміни у законодавстві та багато інших непередбачуваних факторів, які можуть вплинути на виконання умов договору.

Водночас контрактне право в міжнародному бізнесі ґрунтується на низці основних принципів, які сприяють забезпеченню чіткості та прозорості угод. Один із таких принципів – це автономія волі сторін, яка дає можливість самостійно визначати умови контракту. Додатково важливими є принципи добросовісності та справедливості, що зобов'язують сторони діяти чесно і з урахуванням інтересів інших учасників угоди.

Ще одним важливим аспектом є принцип виконання договору, який вимагає від кожної сторони беззаперечного виконання своїх зобов'язань. У разі порушення договору виникає відповідальність, і сторона, що порушила умови, повинна відшкодувати збитки іншій стороні.

Серед інших ключових питань міжнародного контрактного права можна виділити вибір застосовного права – того, яке законодавство буде регулювати угоду. Важливим є також питання юрисдикції, тобто визначення того, який суд або арбітражний орган буде вирішувати спори, що можуть виникнути з договору. Мова договору також є важливою умовою, оскільки різні країни можуть використовувати різні мови для укладення угод.

Нерідко в міжнародних контрактах виникають ситуації, що підпадають під категорію форс-мажору, коли певні непередбачувані обставини звільняють одну зі сторін від відповідальності за невиконання зобов'язань. До таких обставин можуть бути віднесені природні катастрофи, політичні конфлікти чи інші форсовані ситуації. Крім того, важливо визначити умови конфіденційності, що гарантуватимуть захист чутливої інформації, що обмінюється сторонами під час виконання контракту.

Особливу роль у міжнародних контрактах відіграє питання розв'язання спорів, адже ефективне вирішення конфліктів може бути забезпечене через чітко прописані умови.

Залучення досвідченого юриста є критично важливим при укладанні міжнародних контрактів, адже він може допомогти провести аналіз потенційних ризиків, що супроводжують угоду.

Окрім того, кваліфікований юрист здатен розробити умови договору, що забезпечать належний захист інтересів усіх сторін, вибрати оптимальну юрисдикцію та застосовне право, що найкраще відповідають специфіці угоди, а також представляти інтереси клієнта в суді чи арбітражі у разі виникнення спору.

Таблиця 10.1 – Основні аспекти контрактного права в міжнародному бізнесі

| Аспект контрактного права         | Характеристика   |
|-----------------------------------|--|
| Автономія волі сторін             | Сторони мають право самостійно визначати умови контракту   |
| Добросовісність та справедливість | Зобов'язує сторони діяти чесно і враховувати інтереси одна одної                                       |
| Виконання договору                | Кожна сторона має виконувати свої зобов'язання, а у разі порушення – нести відповідальність            |
| Вибір застосовного права          | Визначає, законодавство якої країни буде регулювати договір.   |
| Юрисдикція                        | Встановлює, який суд або арбітражний орган розглядатиме спори  |
| Мова договору                     | Важливою є правильна юридична інтерпретація умов контракту в різних мовах                              |
| Форс-мажор                        | Непередбачувані обставини, що можуть звільнити сторону від відповідальності за невиконання зобов'язань |
| Конфіденційність                  | Захист чутливої інформації, що передається між сторонами контракту.                                    |
| Розв'язання спорів                | Визначення механізму вирішення конфліктів, що можуть виникнути з договору                              |
| Залучення юриста                  | Допомагає мінімізувати ризики, аналізувати умови контракту та представляти інтереси сторін             |

Отже, контрактне право в міжнародному бізнесі займає важливе місце в забезпеченні стабільності та безпеки міжнародних угод. Залучення професіонала допомагає мінімізувати ризики та гарантує належний рівень захисту інтересів у складних і часто непередбачуваних умовах глобального ринку.

## **2. Митні та податкові аспекти**

Митні та податкові аспекти є важливою складовою частиною міжнародної торгівлі, оскільки вони значно впливають на вартість товарів, умови їх переміщення через кордон і загальну економічну ефективність зовнішньоекономічної діяльності.

Для підприємств, що займаються експортом та імпортом товарів і послуг, розуміння цих аспектів є необхідним для того, щоб успішно функціонувати на міжнародному ринку і уникати можливих фінансових втрат чи правових проблем.

Митні аспекти включають низку процедур, що стосуються переміщення товарів через митний кордон, і мають на меті не тільки захист національної економіки, але й запобігання незаконному ввезенню чи вивезенню товарів, а також забезпечення збору митних платежів для поповнення державного бюджету.

Однією з основних процедур митного оформлення є митне декларування, в рамках якого подаються відомості про товари, що переміщуються. Митні органи перевіряють відповідність товарів та документів вимогам митного законодавства, що також включає митний огляд. Після проходження митних процедур товар отримує дозвіл на вільне переміщення через митний кордон.

Розмір митних платежів визначається різними факторами, серед яких вид товару, країна походження, вартість товару, а також його вага чи об'єм, що можуть спричиняти додаткові митні витрати.

Із боку податкових аспектів важливими є податки, що сплачуються при здійсненні зовнішньоекономічних операцій. Найпоширенішими з них є податок на додану вартість (ПДВ), що застосовується до товарів та послуг при імпорті і експорті, а також акцизний податок, який стосується певних категорій товарів, таких як алкоголь, тютюн і паливо.

Ввізне мито також є важливим податком, що стягується при ввезенні товарів на митну територію країни. Важливими аспектами оподаткування є принцип територіальності, що означає сплату податків за місцем здійснення операції, а також можливі пільги та преференції, які можуть бути надані окремим категоріям товарів або суб'єктів господарювання.

При здійсненні зовнішньоекономічних операцій важливо дотримуватись певних правил, серед яких вибір оптимального митного режиму, що залежить від цілей переміщення товарів, а також правильне оформлення митної декларації.

Помилки при оформленні можуть призвести до затримок у митному оформленні або навіть до фінансових санкцій. Крім того, сплата всіх

необхідних митних платежів є критично важливою для уникнення штрафів і конфіскації товарів, а також важливо дотримуватися вимог валютного законодавства при здійсненні валютних операцій.

Митні та податкові аспекти є складними і динамічними, тому нехтування ними може призвести до серйозних фінансових втрат. Для ефективного здійснення зовнішньоекономічних операцій підприємствам рекомендується залучати кваліфікованих фахівців, таких як митних брокерів, податкових консультантів і юристів, які можуть допомогти зорієнтуватися в усіх нюансах митного та податкового законодавства.

Залучення таких фахівців дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з помилками при оформленні документів чи сплаті платежів, а також оптимізувати податкове навантаження. Окрім цього, вони здатні оперативно вирішувати виниклі проблеми з митними органами, що значно спрощує процес міжнародної торгівлі.

Окрім того, важливо постійно відстежувати зміни в законодавстві, оскільки митне та податкове законодавство постійно змінюється, і бути в курсі останніх нововведень. Ведення детальної документації також є необхідним для подальшого аудиту, оскільки всі документи, що стосуються зовнішньоекономічної діяльності, можуть знадобитися для підтвердження правомірності проведених операцій.

### **3. Врегулювання міжнародних суперечок**

Врегулювання міжнародних спорів є важливою частиною міжнародних відносин, оскільки сприяє підтримці миру та безпеки у світі, розвитку співробітництва та стабільності. Цей процес передбачає розв'язання конфліктів, що виникають між державами, міжнародними організаціями та іншими суб'єктами міжнародного права.

Причини, через які виникають міжнародні спори, можуть бути різними. Це можуть бути територіальні суперечки, що стосуються кордонів, островів, морських зон, або економічні конфлікти, пов'язані з торгівлею, інвестиціями та валютними питаннями.

Політичні розбіжності, що стосуються ідеології, політичних систем або прав людини, також можуть стати основою міжнародних спорів. Релігійні конфлікти й суперечки, пов'язані з екологічними проблемами, такими як використання природних ресурсів чи забруднення навколишнього середовища, також часто призводять до виникнення міжнародних конфліктів.

Для вирішення таких спорів існує кілька основних способів, серед яких переговори є найпоширенішим і найпростішим методом. Вони передбачають прямі дискусії між сторонами конфлікту, щоб досягти взаємоприйняттого рішення.

У випадку складніших ситуацій можливо залучити посередника – третю незалежну сторону, яка сприяє пошуку компромісу. Добродійна посередництво передбачає, що третя сторона може запропонувати своє рішення спору, яке

сторони можуть прийняти або відхилити. Примирення полягає у допомозі третьої сторони в досягненні угоди без її власного рішення.

Коли сторони не можуть досягти домовленості через переговори, вони можуть звернутися до арбітражу, де незалежний арбітр або арбітражний суд прийме обов'язкове для виконання рішення. В окремих випадках спір може бути переданий до міжнародного суду, рішення якого також є обов'язковим для виконання.

Існує низка міжнародних судів і трибуналів, які займаються вирішенням міжнародних спорів. Найвідомішим є Міжнародний суд ООН, який розглядає суперечки між державами, забезпечуючи виконання рішень у рамках ООН.

Постійний третейський суд надає послуги арбітражу і посередництва для держав і приватних осіб, а Міжнародний кримінальний суд займається справами, пов'язаними з найтяжчими міжнародними злочинами, такими як геноцид та воєнні злочини.

Для специфічних ситуацій створюються спеціальні трибунали, які вирішують питання, що виникають у результаті певних міжнародних конфліктів.

Велике значення у врегулюванні міжнародних спорів має міжнародне право, яке визначає правові рамки для вирішення спорів через переговори, арбітраж чи судовий розгляд. Воно встановлює права і обов'язки сторін, що дозволяє забезпечити мирне вирішення конфліктів і запобігти ескалації насильства.

Сучасні тенденції у врегулюванні міжнародних спорів демонструють зростаючу роль міжнародних організацій, таких як ООН, ОБСЄ, і Організація американських держав, які активно сприяють мирному вирішенню конфліктів. Водночас зростає популярність альтернативних методів вирішення спорів, таких як медіація, фасилітація та переговори за круглим столом, які дають сторонам можливість досягти взаєморозуміння без участі судових органів.

Міжнародне гуманітарне право відіграє особливу роль у захисті цивільного населення під час збройних конфліктів, що є важливим аспектом у сучасному контексті міжнародних спорів.

Отже, врегулювання міжнародних спорів є складним, багатограним і вимогливим процесом, що потребує значних зусиль і компромісів від усіх учасників конфлікту. Однак, ефективне вирішення спорів є ключем до забезпечення стабільності і миру на міжнародній арені.

#### **4. Дотримання стандартів корпоративної відповідальності**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) є важливою концепцією, що передбачає добровільне взяття на себе компанією зобов'язань сприяти сталому розвитку, інтегруючи соціальні та екологічні аспекти в свою діяльність. Це поняття виходить за межі стандартної комерційної діяльності і полягає у тому, щоб бізнес активно долучався до вирішення соціальних проблем, охорони довкілля та формування позитивного іміджу.

Важливість дотримання стандартів КСВ не можна переоцінити. Це допомагає компаніям підвищити свою репутацію, що, своєю чергою, зміцнює довіру з боку споживачів, інвесторів, партнерів і співробітників. Позитивний імідж компанії, яка відповідає за стан суспільства та навколишнього середовища, робить її привабливою для клієнтів і талановитих кадрів.

Окрім того, компанії, які активно впроваджують стандарти КСВ, часто мають кращі фінансові результати, оскільки це дозволяє оптимізувати витрати на виробництво, знизити витрати на утилізацію відходів, а також поліпшити якість своєї продукції.

Не менш важливою є соціальна відповідальність бізнесу перед суспільством, в якому він функціонує. Завдяки дотриманню стандартів КСВ, компанії можуть зробити свій вклад у розв'язання глобальних проблем, таких як зміна клімату, бідність і соціальна нерівність. Крім того, у багатьох країнах існують законодавчі вимоги, що вимагають від компаній дотримання певних соціальних та екологічних стандартів.

Корпоративна соціальна відповідальність охоплює кілька основних напрямків діяльності компанії. Це забезпечення безпечних умов праці та справедливої оплати праці для співробітників, розвиток персоналу, відсутність дискримінації на робочому місці.

Також важливим аспектом є вплив компанії на навколишнє середовище, зокрема зменшення викидів шкідливих речовин, економія енергії та води, ефективне використання природних ресурсів, утилізація відходів та використання екологічно чистих матеріалів. У межах КСВ компанії також зобов'язані забезпечувати високу якість продукції та прозорість у наданні інформації про неї, а також захищати права споживачів.

Взаємодія з місцевими громадами, підтримка соціальних ініціатив, розвиток інфраструктури та участь у благодійних проєктах також є важливими аспектами соціальної відповідальності. Окрім цього, компанії повинні дотримуватись етичних норм у веденні бізнесу, бути прозорими в своїй фінансовій діяльності, боротися з корупцією та дотримуватись антимонопольного законодавства.

Щоб ефективно дотримуватись стандартів КСВ, компанії мають розробити чітку політику в цій сфері, визначити пріоритети та цілі, а також створити системи управління для моніторингу та оцінки результативності своїх ініціатив у галузі корпоративної соціальної відповідальності.

Також важливо забезпечити публічну звітність про досягнення компанії в реалізації стандартів КСВ, що допоможе інформувати зацікавлені сторони та продемонструє прозорість компанії.

Співпраця з партнерами, включаючи постачальників, клієнтів, державні органи та неурядові організації, є ще одним важливим інструментом у реалізації стандартів КСВ. Проведення навчань та тренінгів для персоналу також є необхідним для того, щоб всі співробітники розуміли важливість цих принципів і могли сприяти їх впровадженню на практиці.

Існують кілька міжнародних стандартів, які допомагають компаніям оцінювати та покращувати свою діяльність у сфері корпоративної соціальної відповідальності.

Це, зокрема, Global Reporting Initiative (GRI), який пропонує стандарти для звітності про нефінансову інформацію, ISO 26000 – стандарт, що надає рекомендації щодо соціальної відповідальності компаній, а також Принципи Глобального договору ООН, що охоплюють універсальні норми у сфері прав людини, трудових відносин, екології та боротьби з корупцією.

Таблиця 10.2 – Основні напрями корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)

| Напрямок                              | Характеристика   |
|---------------------------------------|--|
| Умови праці та права працівників      | Забезпечення безпечних умов праці, справедлива оплата, розвиток персоналу, відсутність дискримінації     |
| Екологічна відповідальність           | Зменшення шкідливих викидів, економія ресурсів, утилізація відходів, використання екологічних матеріалів |
| Якість продукції та захист споживачів | Високі стандарти якості, прозорість інформації про продукцію, дотримання прав споживачів.                |
| Взаємодія з громадами                 | Підтримка соціальних ініціатив, благодійні проекти, розвиток інфраструктури                              |
| Етика та прозорість бізнесу           | Дотримання етичних норм, боротьба з корупцією, антимонопольне регулювання                                |
| Міжнародні стандарти КСВ              | Дотримання GRI, ISO 26000, Глобального договору ООН  |

Отже, дотримання стандартів корпоративної соціальної відповідальності є необхідністю для сучасного бізнесу, а не просто модною тенденцією. Інвестиції у КСВ дозволяють компаніям не тільки поліпшити свою репутацію та підвищити конкурентоспроможність, але й зробити важливий внесок у створення більш сталого майбутнього.

### **БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ**

**Міжнародне право** – сукупність правових норм, що регулюють відносини між державами та суб'єктами міжнародного бізнесу.

**Контракт міжнародної купівлі-продажу** – угода, яка регулює умови поставки товарів або послуг між країнами.

**Інкотермс (Incoterms)** – міжнародні правила, які визначають умови доставки товарів.

**Митне регулювання** – система правил, що регулюють ввезення і вивезення товарів через кордон.

**Ліцензування** – дозвіл, що надається державою для ведення певних видів діяльності у міжнародному бізнесі.

**Санкції** – обмежувальні заходи, що впливають на ведення бізнесу з певними країнами.

**Арбітраж** – механізм вирішення спорів між суб'єктами міжнародного бізнесу.

## ТЕСТИ

### **1. Що таке міжнародне право і як воно регулює міжнародний бізнес?**

- a) міжнародне право регулює відносини між державами та компаніями на глобальному рівні;
- b) міжнародне право стосується лише прав людини;
- c) міжнародне право регулює виключно національні спори;
- d) міжнародне право не має впливу на бізнес.

### **2. Які основні умови регулюються контрактом міжнародної купівлі-продажу?**

- a) умови доставки товару, оплати, відповідальності за ризики та способи вирішення суперечок;
- b) лише ціна товару;
- c) умови товару;
- d) лише умови оплати.

### **3. Інкотермс – це:**

- a) набір міжнародних стандартів для регулювання умов доставки товару в міжнародній торгівлі;
- b) національні правила для транспортування товарів;
- c) міжнародні норми, які визначають митні збори;
- d) міжнародні норми, які стосуються лише внутрішньої торгівлі.

### **4. У чому полягає значення митного регулювання для міжнародного бізнесу?**

- a) митне регулювання забезпечує правильну оплату митних зборів та контролює безпеку товарів при переміщенні через кордони;
- b) митне регулювання не впливає на міжнародний бізнес;
- c) митне регулювання стосується лише транспортування національних товарів;
- d) митне регулювання визначає тільки податкові ставки для імпорту.

### **5. Що таке ліцензування і чому воно важливе в міжнародній діяльності?**

- a) ліцензування дозволяє компаніям використовувати інтелектуальну власність інших компаній, забезпечуючи законність та захист авторських прав;
- b) ліцензування потрібне лише для продажу товарів;
- c) ліцензування стосується тільки виробництва продуктів;
- d) ліцензування не важливе в міжнародному бізнесі.

**6. Як санкції впливають на компанії, що займаються міжнародним бізнесом?**

- a) санкції можуть обмежити доступ до певних ринків або товарів, накладаючи економічні обмеження;
- b) санкції не впливають на міжнародні компанії;
- c) санкції використовуються тільки в разі порушення контрактів;
- d) санкції є вигідними для компаній, які не мають міжнародної діяльності.

**7. Що таке арбітраж і які його переваги у вирішенні спорів?**

- a) арбітраж – це альтернативний спосіб вирішення спорів, що дає можливість уникнути судових процесів через спеціалізовані комісії;
- b) арбітраж є лише внутрішньодержавною процедурою;
- c) арбітраж стосується лише споживчих товарів;
- d) арбітраж не має юридичної сили в міжнародному бізнесі.

**8. Які митні процедури повинні виконувати компанії для забезпечення законного ввезення товарів в іншу країну?**

- a) декларувати товари, сплачувати митні збори та дотримуватись норм та стандартів країни ввезення;
- b) виконати процедуру тільки на місцевому рівні;
- c) товари не потребують митного контролю;
- d) митний контроль стосується лише національних товарів.

**9. Які основні аспекти контрактів міжнародної купівлі-продажу регулюються за допомогою міжнародного приватного права?**

- a) умови поставки, ціни, терміни виконання та права на власність товару;
- b) лише ціна товару;
- c) лише форма контракту;
- d) лише умови доставки.

**10. Що є ключовим елементом у дотриманні стандартів корпоративної відповідальності в міжнародному бізнесі?**

- a) суворе дотримання етичних норм, екологічних стандартів і прав людини;
- b) зниження витрат на персонал;
- c) збільшення обсягів продажу;
- d) залучення іноземних інвестицій.

**ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

Компанія «TechGlobal», яка займається виробництвом електроніки, планує вихід на ринок США та укладення контракту з американськими дистриб'юторами. Для успішного розширення бізнесу необхідно врахувати

правові аспекти міжнародної торгівлі, щоб уникнути можливих ризиків і правових конфліктів.

Першим важливим питанням є вибір юридичної форми діяльності. Компанія може експортувати продукцію самостійно або зареєструвати дочірнє підприємство в США. Від цього вибору залежить фінансова та юридична ефективність роботи компанії на новому ринку.

Другим аспектом є контрактні зобов'язання. Потрібно розробити договір з американськими партнерами, який відповідатиме міжнародним стандартам. У ньому необхідно чітко визначити умови поставки, відповідальність сторін і захист прав інтелектуальної власності, щоб уникнути можливих суперечок.

Ще одним важливим питанням є митне та податкове регулювання. Компанія повинна відповідати всім вимогам митного законодавства США, а також знайти оптимальний спосіб сплати податків і зборів при імпорті товарів.

Окрім того, продукція має відповідати американським стандартам безпеки, тому необхідно отримати відповідні ліцензії та сертифікати. Процедура сертифікації може бути складною, але без неї продаж електроніки в США буде неможливим.

**Завдання:**

1. Розробіть правову стратегію виходу компанії «TechGlobal» на ринок США.
2. Визначте, які юридичні вимоги потрібно виконати, які ризики можуть виникнути та як їх уникнути.
3. Запропонуйте найбільш безпечний і вигідний варіант міжнародної діяльності для компанії.

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке міжнародне право і як воно регулює міжнародний бізнес?
2. Які основні умови регулюються контрактом міжнародної купівлі-продажу?
3. Що таке Інкотермс? Як вони впливають на міжнародну торгівлю?
4. У чому полягає значення митного регулювання для міжнародного бізнесу?
5. Що таке ліцензування? Чому воно важливе в міжнародній діяльності?
6. Як санкції впливають на компанії, що займаються міжнародним бізнесом?
7. Що таке арбітраж? Окресліть його переваги у вирішенні спорів.

**Рекомендована література:** основна: 2, 4, 7; додаткова: 1, 7- 9.

## ТЕМА 11

### ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЯ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

**Мета:** засвоєння основних аспектів використання інформаційних технологій та цифровізації в міжнародному бізнесі; аналіз тенденцій та викликів цифрових трансформацій; усвідомлення впливу цифрових технологій на глобальні ринки та стратегії компаній.

**Основні поняття:** інформаційні технології, цифровізація, бізнес-процеси, цифрові технології, глобальні ринки, конкурентні стратегії, штучний інтелект, великі дані, блокчейн, цифрові платформи, цифрова економіка, бізнес-моделі.

#### План

1. Значення інформаційних технологій у міжнародному бізнесі.
2. Цифровізація бізнес-процесів: тенденції та виклики.
3. Вплив цифрових технологій на глобальні ринки та конкурентні стратегії компаній.

#### 1. Значення інформаційних технологій у міжнародному бізнесі

Інформаційні технології (ІТ) є однією з основних складових міжнародного бізнесу. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації, оптимізації процесів, покращенні прийняття рішень та глобалізації бізнесу. Завдяки ІТ компанії можуть працювати на міжнародних ринках, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність.

Однією з ключових переваг ІТ є можливість швидкої передачі даних між різними країнами та континентами. Це дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни в умовах ринку, що є особливо важливим у міжнародній торгівлі. Також ІТ допомагають автоматизувати виробничі процеси, знижувати кількість помилок і підвищувати ефективність.

Таблиця 11.1 – Вплив інформаційних технологій на міжнародний бізнес

| Сфера діяльності       | Вплив ІТ  |
|------------------------|---|
| Комунікація            | Швидка передача даних, відеоконференції, глобальні мережі       |
| Оптимізація процесів   | Автоматизація, зменшення витрат, скорочення часу на операції    |
| Глобалізація бізнесу   | Доступ до міжнародних ринків, можливість онлайн-продажів        |
| Аналіз даних           | Великий обсяг даних для прийняття обґрунтованих рішень          |
| Конкурентоспроможність | Інновації, адаптація до змін, зниження витрат                   |
| Управління ризиками    | Передбачення ризиків через аналіз даних, стратегічне планування |

Окрім того, інтернет та інші цифрові платформи дозволяють бізнесам розширювати свою діяльність за межі традиційних ринків і виходити на нові, перспективні сегменти. ІТ-технології дозволяють аналізувати великі обсяги даних, що своєю чергою допомагає компаніям приймати обґрунтовані стратегії та управляти ризиками.

Інформаційні технології (ІТ) є невід'ємною частиною міжнародного бізнесу, забезпечуючи його ефективність, гнучкість та інноваційність. Вони дозволяють компаніям швидко адаптуватися до змін ринку та оперативно реагувати на потреби клієнтів. Завдяки ІТ міжнародні компанії можуть управляти своїми бізнес-процесами в режимі реального часу.

Важливу роль відіграють інформаційні системи для управління ланцюгами постачання, які дозволяють контролювати рух товарів і послуг по всьому світу. Використання хмарних технологій забезпечує збереження та доступ до даних з будь-якої точки планети. Також, розвиток штучного інтелекту допомагає компаніям аналізувати великі масиви інформації та прогнозувати тенденції ринку.

Однією з головних переваг ІТ є можливість ведення електронної комерції, що спрощує процес купівлі та продажу товарів і послуг. Системи електронних платежів роблять транзакції безпечними та швидкими, що сприяє зростанню довіри між партнерами. Інтернет-реклама дозволяє компаніям ефективно просувати свою продукцію на міжнародному рівні.

Також, цифрові технології сприяють поліпшенню управління людськими ресурсами в міжнародному бізнесі. Використання спеціалізованих HR-платформ дозволяє компаніям наймати співробітників з різних країн та координувати їхню роботу. Віддалена робота стала можливою завдяки відеоконференціям та онлайн-інструментам для спільної діяльності.

ІТ сприяють розвитку цифрових валют та блокчейн-технологій, що забезпечують прозорість і безпеку міжнародних фінансових операцій. Використання великих даних (Big Data) допомагає компаніям визначати поведінку споживачів та покращувати якість обслуговування. Впровадження автоматизованих систем дозволяє значно скоротити витрати та підвищити продуктивність.

Кібербезпека є важливим аспектом міжнародного бізнесу, оскільки захист даних компаній та клієнтів має ключове значення. Використання сучасних технологій шифрування допомагає запобігати кібератакам і витоку конфіденційної інформації. Великі корпорації інвестують значні кошти у розвиток систем безпеки для захисту своїх цифрових активів.

Завдяки інформаційним технологіям бізнес отримав можливість виходити на нові ринки без фізичної присутності в інших країнах. Соціальні мережі стали потужним інструментом для залучення клієнтів та встановлення довготривалих зв'язків. Чат-боти та штучний інтелект допомагають компаніям автоматизувати обслуговування клієнтів та підвищити рівень сервісу.

Міжнародні компанії активно використовують аналітичні платформи для моніторингу конкурентів і дослідження ринку. Інформаційні технології

дозволяють спрощувати юридичні та фінансові операції, зменшуючи паперову роботу та бюрократію. Використання CRM-систем допомагає компаніям ефективно управляти відносинами з клієнтами та партнерами.

Таким чином, інформаційні технології є ключовим фактором успіху міжнародного бізнесу, сприяючи його ефективності, безпеці та масштабуванню. Вони змінюють традиційні підходи до ведення бізнесу та відкривають нові можливості для розвитку підприємств у глобальному середовищі.

## **2. Цифровізація бізнес-процесів: тенденції та виклики**

Цифровізація бізнес-процесів – це впровадження сучасних технологій для автоматизації та оптимізації роботи компаній. Вона охоплює використання штучного інтелекту, хмарних сервісів, великих даних (Big Data), блокчейну та інших інноваційних рішень. Основна мета цифровізації – підвищити ефективність роботи, знизити витрати та поліпшити взаємодію з клієнтами.

Серед ключових тенденцій цифровізації можна виділити автоматизацію рутинних завдань, що дозволяє звільнити час для стратегічних рішень. Крім того, компанії все частіше впроваджують CRM- та ERP-системи для кращого управління бізнесом. Також набирає популярності віддалена робота, що стала можливою завдяки хмарним платформам та онлайн-інструментам.

Проте цифровізація несе й певні виклики. Головна проблема – високі витрати на впровадження нових технологій, що може бути складним для малого та середнього бізнесу. Також існує ризик кібератак та витоку даних, що вимагає додаткових заходів безпеки. Ще один виклик – необхідність навчання персоналу для ефективного використання нових інструментів.



Рисунок 11.1 – Тенденції та виклики цифровізації бізнес-процесів

Цифровізація бізнес-процесів охоплює широкий спектр змін, які впливають на ефективність компаній та їхню конкурентоспроможність. У сучасному бізнес-середовищі організації змушені адаптуватися до технологічних змін, щоб залишатися успішними. Використання штучного інтелекту допомагає автоматизувати рутинні завдання та прискорити обробку даних.

Хмарні технології дозволяють компаніям зберігати та обробляти інформацію без необхідності у фізичних серверних потужностях. Це зменшує витрати та забезпечує безперебійний доступ до даних. Також популярності набувають ERP-системи, які інтегрують усі бізнес-процеси в єдину платформу.

Одним із ключових факторів цифровізації є розвиток віддаленої роботи. Завдяки цифровим інструментам, таким як Zoom, Microsoft Teams та Google Meet, співробітники можуть працювати з будь-якої точки світу. Це не лише знижує витрати на офіси, але й дозволяє залучати талановитих фахівців з усього світу.

Водночас цифровізація несе ризики, пов'язані з кібербезпекою. Кібератаки можуть призводити до витоку даних, фінансових втрат та репутаційних ризиків. Тому компанії змушені інвестувати в засоби захисту інформації, такі як шифрування, двофакторна аутентифікація та аналіз загроз.

Також виникає проблема опору змінам з боку співробітників. Багато працівників бояться втратити роботу через автоматизацію або не мають необхідних цифрових навичок. Це змушує компанії розробляти програми навчання та адаптації персоналу до нових умов.

Цифровізація бізнесу також змінює підходи до взаємодії з клієнтами. CRM-системи дозволяють аналізувати поведінку клієнтів, персоналізувати пропозиції та покращувати рівень обслуговування. Це підвищує лояльність покупців та збільшує прибутковість компанії.

Окрім цього, великі дані (Big Data) допомагають аналізувати ринок і прогнозувати тенденції. Наприклад, компанії можуть аналізувати покупки клієнтів і створювати більш привабливі акційні пропозиції.

Ще однією важливою тенденцією є розвиток штучного інтелекту в обробці текстової та візуальної інформації. Чат-боти допомагають автоматизувати спілкування з клієнтами, а нейромережі можуть аналізувати зображення та відео.

Таким чином, цифровізація відкриває нові можливості для бізнесу, але вимагає значних інвестицій у технології, безпеку та навчання персоналу.

### **3. Вплив цифрових технологій на глобальні ринки та конкурентні стратегії компаній**

Цифрові технології суттєво вплинули на глобальні ринки, змінивши способи ведення бізнесу, маркетингові стратегії та конкурентну боротьбу. Завдяки розвитку інтернету компанії отримали доступ до міжнародної аудиторії, що сприяло глобалізації торгівлі. Онлайн-торгівля та електронні

платформи, такі як Amazon, Alibaba та eBay, дозволяють підприємствам працювати без географічних обмежень.

Одним із головних факторів впливу цифрових технологій є можливість швидкого збору та аналізу даних. Це допомагає компаніям адаптувати свої товари та послуги під потреби різних регіонів. Також цифрові технології дозволяють створювати персоналізовані пропозиції для клієнтів, що підвищує їхню лояльність.

Змінюються й конкурентні стратегії компаній. Великі корпорації вкладають значні ресурси у розробку інновацій, штучного інтелекту та автоматизації, щоб зберегти лідерські позиції на ринку. Одним із ключових аспектів стає кібербезпека, оскільки захист даних клієнтів є важливим елементом довіри. Також компанії активно використовують цифровий маркетинг для просування своїх брендів на міжнародному рівні.

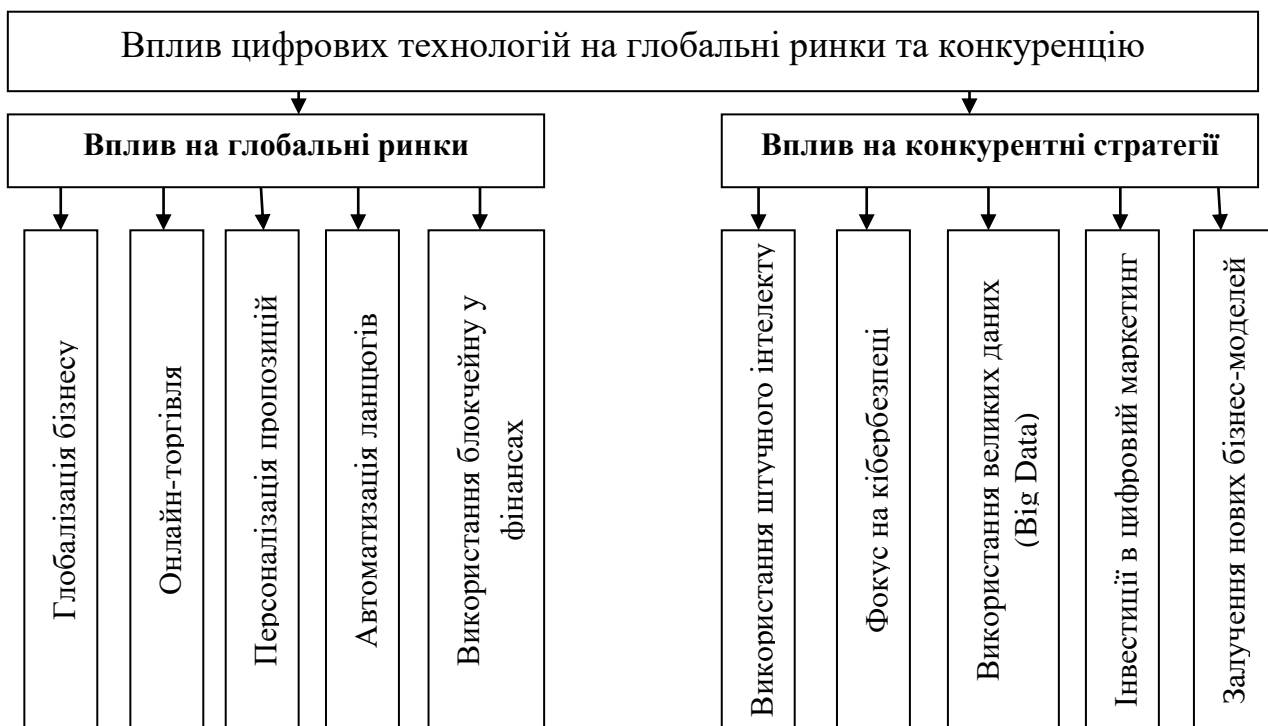


Рисунок 11.2 – Вплив цифрових технологій на глобальні ринки та конкуренцію

Цифрові технології змінили світову економіку, створивши умови для швидкої глобалізації бізнесу. Сьогодні компанії можуть продавати товари та послуги в будь-якій країні без необхідності фізичної присутності. Це стало можливим завдяки електронній комерції та цифровим маркетинговим інструментам.

Інтернет-магазини, такі як Amazon та Alibaba, спростили процеси міжнародної торгівлі. Споживачі можуть купувати товари з будь-якого куточка світу, а компанії – знаходити нові ринки збуту. Це значно розширює можливості для малого та середнього бізнесу.

Також цифрові технології дозволили компаніям використовувати персоналізований підхід до клієнтів. Наприклад, завдяки аналізу даних можна

прогнозувати потреби покупців та пропонувати їм відповідні товари. Це покращує користувацький досвід і збільшує продажі.

Ще одним важливим фактором є автоматизація бізнес-процесів. Завдяки штучному інтелекту компанії можуть скорочувати витрати на обслуговування клієнтів, використовуючи чат-боти та автоматизовані системи підтримки.

Цифрові технології також сприяють розвитку фінансових інструментів. Блокчейн дозволяє безпечно проводити міжнародні платежі, а криптовалюти створюють альтернативу традиційним банківським системам.

Змінилися й конкурентні стратегії компаній. Виживання на ринку залежить від інновацій та швидкої адаптації до технологічних змін. Компанії, які інвестують у цифрові рішення, отримують значні переваги перед конкурентами.

Також важливу роль відіграє кібербезпека. Захист даних клієнтів та фінансової інформації став пріоритетом для всіх великих компаній. Витік інформації може призвести до втрати довіри та фінансових втрат.

Ще один аспект цифровізації – розвиток онлайн-маркетингу. Соціальні мережі, контекстна реклама та SEO дозволяють компаніям ефективно просувати свої продукти та знаходити нових клієнтів.

Дані стали новою «нафтою» бізнесу. Компанії, які вміють аналізувати великі обсяги інформації, можуть приймати більш точні бізнес-рішення та передбачати зміни ринку.

Окрім цього, цифрові технології відкрили можливості для створення нових бізнес-моделей. Наприклад, підписні сервіси та платформи на основі штучного інтелекту змінюють підходи до монетизації бізнесу.

Також варто зазначити, що цифровізація сприяє зменшенню екологічного впливу бізнесу. Використання електронних документів та онлайн-операцій знижує потребу у паперових носіях та транспортних витратах.

Цифрові технології дають змогу компаніям працювати більш ефективно, розширювати ринки та підвищувати конкурентоспроможність. Проте вони також вимагають значних інвестицій та адаптації до швидких змін у технологічному середовищі.

Таким чином, цифрові технології є основним драйвером розвитку міжнародного бізнесу. Вони змінюють правила гри, створюючи нові можливості для компаній та змушуючи їх постійно вдосконалювати свої стратегії.

## **БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ**

**Інформаційні технології** – сукупність технологій для збору, обробки, зберігання, передачі та використання інформації, що включає комп'ютерні системи, програмне забезпечення, мережі зв'язку та інші інструменти для ефективного управління даними в міжнародному бізнесі.

**Цифровізація** – процес впровадження цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, який змінює способи ведення бізнесу, включаючи автоматизацію

процесів, використання цифрових платформ для продажу товарів та послуг, а також трансформацію бізнес-моделей.

**Бізнес-процеси** – серія взаємопов'язаних дій або операцій, які виконуються в рамках підприємства для досягнення певної мети. Цифровізація бізнес-процесів включає автоматизацію, інтеграцію і модернізацію внутрішніх операцій за допомогою технологій.

**Цифрові технології** – технології, що забезпечують цифрову обробку даних і підтримують інноваційні процеси в бізнесі, такі як хмарні обчислення, Інтернет речей (IoT), штучний інтелект (AI), аналіз великих даних, блокчейн та інші.

**Глобальні ринки** – ринки, що охоплюють різні країни, де підприємства здійснюють міжнародну торгівлю товарами та послугами. Цифрові технології розширюють доступ до цих ринків, знижуючи бар'єри для підприємств, що прагнуть розширити свою діяльність на міжнародному рівні.

**Конкурентні стратегії** – плани, які компанії розробляють для досягнення конкурентних переваг на ринку, включаючи зниження витрат, інновації, маркетинг, та використання цифрових інструментів для підвищення ефективності.

**Штучний інтелект (AI)** – галузь інформатики, яка займається розробкою систем, здатних виконувати завдання, які зазвичай потребують людської інтелектуальної діяльності, зокрема аналіз даних, розпізнавання образів, природне мовлення та прийняття рішень.

**Великі дані** – великі обсяги структурованої і неструктурованої інформації, що генеруються різними джерелами (наприклад, сенсори, соціальні медіа, бізнес-платформи), що вимагає спеціальних інструментів для аналізу та використання в бізнесі для прийняття рішень.

**Блокчейн** – технологія розподіленого реєстру, яка забезпечує прозорість і безпеку транзакцій без потреби в центральному контролі або довірених третіх сторін. Використовується в міжнародній торгівлі для забезпечення безпечних і прозорих угод.

**Цифрові платформи** – інтернет-платформи, які дозволяють компаніям та індивідуумам обмінюватися товарами, послугами або інформацією. Вони забезпечують ефективний вихід компаній на нові ринки та сприяють розвитку міжнародної торгівлі.

**Цифрова економіка** – економіка, яка базується на цифрових технологіях, де більшість бізнес-процесів автоматизовані або підтримуються за допомогою інтернету, мобільних технологій та інших цифрових інструментів, що робить бізнес більш гнучким і швидким на міжнародному рівні.

**Бізнес-моделі** – концепція, яка описує, як компанія створює, доставляє та отримує цінність. Цифровізація значно змінює традиційні бізнес-моделі, дозволяючи компаніям адаптуватися до нових вимог та швидко реагувати на зміни в глобальному середовищі.

## ТЕСТИ

### **1. Що таке цифровізація бізнесу?**

- a) автоматизація виробничих процесів;
- b) використання цифрових технологій для оптимізації бізнесу;
- c) відмова від традиційних методів управління;
- d) обмеження доступу до цифрових платформ.

### **2. Який інструмент є ключовим у цифровій трансформації компаній?**

- a) паперовий документообіг;
- b) блокчейн, штучний інтелект, хмарні технології;
- c) використання касових апаратів;
- d) телефонний зв'язок.

### **3. Як цифрові технології впливають на міжнародний бізнес?**

- a) спрощують комунікацію та логістику;
- b) ускладнюють вихід на міжнародні ринки;
- c) роблять бізнес менш конкурентним;
- d) зменшують рівень автоматизації.

### **4. Яка технологія дозволяє відстежувати транзакції у відкритому цифровому реєстрі?**

- a) штучний інтелект;
- b) блокчейн;
- c) ERP-системи;
- d) криптовалюти.

### **5. Що є основним ризиком цифровізації?**

- a) підвищення ефективності бізнесу;
- b) кіберзагрози та витік даних;
- c) відсутність інновацій;
- d) повільна передача інформації.

### **6. Який вплив має штучний інтелект на міжнародний бізнес?**

- a) зменшує автоматизацію;
- b) допомагає аналізувати великі обсяги даних;
- c) робить компанії менш гнучкими;
- d) знижує ефективність управління.

### **7. Що таке «Big Data»?**

- a) великий банк даних клієнтів;
- b) технологія аналізу та обробки великих масивів даних;
- c) програма для зберігання документів;
- d) мережа підприємств у міжнародному бізнесі.

**8. Яка цифрова платформа найчастіше використовується для міжнародних комунікацій у бізнесі?**

- a) Facebook;
- b) LinkedIn;
- c) TikTok;
- d) WhatsApp.

**9. Чим відрізняється електронна комерція (e-commerce) від традиційної?**

- a) відсутністю фізичних магазинів;
- b) використанням виключно цифрових валют;
- c) неможливістю здійснювати транзакції онлайн;
- d) відсутністю конкурентних переваг.

**10. Як компанії можуть захистити свої дані в умовах цифровізації?**

- a) використовувати антивірусні програми та шифрування;
- b) відмовитися від цифрових технологій;
- c) використовувати лише паперовий документообіг;
- d) ігнорувати ризики кібербезпеки.

### **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

Компанія «GlobalTradeTech» спеціалізується на міжнародній електронній комерції та логістиці. Вона працює на ринках Північної Америки, Європи та Азії, використовуючи традиційні підходи до ведення бізнесу. Однак через зростання конкуренції та стрімкий розвиток цифрових технологій компанія стикається з необхідністю цифрової трансформації.

Керівництво ухвалило рішення про впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності бізнес-процесів, автоматизації логістики та поліпшення взаємодії з клієнтами. Для цього розглядаються такі можливості, як використання штучного інтелекту, великих даних, блокчейну та цифрових платформ.

Перед компанією «GlobalTradeTech» стоять такі завдання:

- визначити, які цифрові технології найбільш ефективні для підвищення конкурентоспроможності компанії;
- оптимізувати бізнес-процеси за допомогою цифровізації;
- оцінити потенційні ризики, пов'язані з цифровою трансформацією;
- розробити стратегію виходу на нові міжнародні ринки з використанням цифрових технологій.

#### **Завдання:**

1. Проаналізуйте значення інформаційних технологій у міжнародному бізнесі. Як вони впливають на ефективність компаній, які працюють у глобальному середовищі?

2. Визначте ключові цифрові технології, які можуть допомогти компанії «GlobalTradeTech» зміцнити свої позиції на міжнародному ринку. Обґрунтуйте їх вибір.

3. Запропонуйте способи цифровізації бізнес-процесів. Як можна автоматизувати логістику, обслуговування клієнтів та фінансові операції?

4. Оцініть ризики, пов'язані з цифровою трансформацією. Які загрози можуть виникнути при впровадженні нових технологій?

5. Досліджуйте вплив цифрових технологій на глобальні ринки. Як зміни в цифровій економіці можуть позначитися на стратегії компанії?

6. Запропонуйте модель впровадження блокчейну в міжнародний бізнес компанії «GlobalTradeTech». Які переваги це може забезпечити?

7. Розробіть стратегію виходу компанії на нові міжнародні ринки з використанням цифрових платформ. Як цифрові технології допоможуть швидше адаптуватися до нового середовища?

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Які основні інформаційні технології використовуються у міжнародному бізнесі?

2. Як цифровізація змінює бізнес-моделі компаній на міжнародному рівні?

3. Які переваги та ризики цифровізації бізнесу?

4. Як штучний інтелект впливає на міжнародні ринки?

5. Яку роль відіграють блокчейн-технології у міжнародній торгівлі?

6. Як цифрові платформи сприяють виходу компаній на міжнародні ринки?

7. Які сучасні тренди розвитку цифрової економіки у світі?

**Рекомендована література:** основна: 1, 5, 8; додаткова: 1, 7, 9.

**Змістовий модуль 4**  
**Міжнародний бізнес в умовах глобалізації**

**ТЕМА 12**

**МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АДАПТАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРАКТИК У ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**Мета:** засвоєння основних концепцій міжнародного менеджменту; аналіз впливу глобального середовища на управлінські практики; розгляд факторів адаптації управлінських стратегій у різних країнах; ознайомлення з основними моделями управління в міжнародному бізнесі.

**Основні поняття:** міжнародний менеджмент, адаптація управлінських практик, глобальне середовище, моделі управління, культурні відмінності, транснаціональні корпорації, стратегічне управління.

**План**

1. Сутність та особливості міжнародного менеджменту.
2. Фактори, що впливають на адаптацію управлінських практик у різних країнах.
3. Основні моделі управління в міжнародному бізнесі.

**1. Сутність та особливості міжнародного менеджменту**

Міжнародний менеджмент – це управління бізнес-процесами в умовах глобальної економіки, яке враховує міжкультурні особливості, різні правові системи та економічні умови. Він включає планування, організацію, мотивацію та контроль діяльності компаній, що працюють у міжнародному середовищі. Основна відмінність міжнародного менеджменту від національного полягає в необхідності адаптації до різних економічних, соціальних і політичних умов.

Компанії, які ведуть міжнародний бізнес, повинні враховувати культурні відмінності, менталітет співробітників, правові аспекти та валютні ризики. Наприклад, те, що є нормою у США, може бути неприйнятним у Японії або Китаї. Це вимагає розуміння місцевої культури, норм етикету та стилю ведення переговорів.

Таблиця 12.1 – Особливості міжнародного менеджменту

| Особливість              | Характеристика                              |
|--------------------------|---|
| Міжкультурні комунікації | Урахування відмінностей у мовах і традиціях |
| Валютні ризики           | Коливання курсів валют впливають на фінанси |
| Юридичні аспекти         | Дотримання законодавства різних країн       |
| Глобальна конкуренція    | Необхідність розробки ефективних стратегій  |
| Політичні ризики         | Можливі зміни в регуляціях і санкціях       |

Ключовими завданнями міжнародного менеджменту є розробка ефективних стратегій виходу на закордонні ринки, управління міжнародними командами, встановлення партнерських відносин та дотримання міжнародних

стандартів. Для ефективного ведення бізнесу компанії повинні створювати гнучкі бізнес-моделі, які можуть адаптуватися до змін у різних країнах.

Особливістю міжнародного менеджменту є складність комунікацій через мовні бар'єри та різні стилі ведення переговорів. Окрім того, важливу роль відіграє геополітична ситуація, яка може впливати на бізнес-стратегії компаній. Вплив політики та міжнародних санкцій може кардинально змінювати ринки та можливості для інвестування.

Сучасні технології значно полегшують управління міжнародними компаніями. Завдяки цифровим платформам, таким як відеоконференції та хмарні рішення, керівники можуть ефективно координувати роботу віддалених команд. Однак, навіть попри це, залишається важливим фактор довіри та особистих зустрічей, які є критичними для укладання угод у багатьох культурах.

Важливою складовою міжнародного менеджменту є управління людськими ресурсами. Міжнародні компанії повинні враховувати особливості трудового законодавства, рівень освіти та компетенцій працівників у кожній країні. Наприклад, у розвинених країнах більша увага приділяється кваліфікації співробітників, тоді як у країнах, що розвиваються, акцент робиться на підготовці та адаптації кадрів.

Однією з головних проблем міжнародного менеджменту є ризики, пов'язані з валютними коливаннями. Курси валют можуть змінюватися, що впливає на прибутковість компаній. Тому важливо правильно планувати фінансову політику та використовувати механізми хеджування ризиків.

Ще одним аспектом міжнародного менеджменту є дотримання міжнародних стандартів якості. Компанії, які працюють у різних країнах, повинні відповідати місцевим регуляторним вимогам та сертифікаціям. Наприклад, у ЄС діють суворі стандарти безпеки продукції, які відрізняються від регуляцій у США або Китаї.

Великий вплив на міжнародний менеджмент має розвиток логістики. Ефективне управління ланцюгами постачання дозволяє зменшувати витрати та прискорювати доставку товарів. Особливо це актуально для глобальних корпорацій, які постачають продукцію в десятки країн світу.

Міжнародний менеджмент також охоплює стратегії локалізації. Це означає адаптацію продукції, маркетингових кампаній та бізнес-моделей до потреб кожного конкретного ринку. Наприклад, глобальні компанії, такі як McDonald's або Coca-Cola, змінюють склад своїх продуктів залежно від місцевих смакових вподобань.

Таким чином, міжнародний менеджмент є складним, багатогранним процесом, який потребує глибокого розуміння ринку, культури та економіки кожної країни. Його успішне застосування допомагає компаніям ефективно працювати на міжнародному рівні, розширювати свою присутність та досягати стабільного зростання.

## 2. Фактори, що впливають на адаптацію управлінських практик у різних країнах

Адаптація управлінських практик у міжнародному бізнесі залежить від низки факторів, які впливають на методи управління, комунікацію та організаційну культуру.

Одним із головних факторів є культурні особливості. Наприклад, в Японії велике значення має командна робота та повага до ієрархії, тоді як у США переважає індивідуалізм та швидке прийняття рішень.

Політичні та правові умови також відіграють важливу роль. Кожна країна має свої трудові закони, податкову політику та регуляторні вимоги, які можуть ускладнювати ведення бізнесу.

Економічна ситуація визначає рівень зарплат, продуктивність праці та купівельну спроможність населення. Наприклад, у країнах з високим рівнем життя компанії змушені платити вищі зарплати та забезпечувати працівників додатковими пільгами.

Технологічний розвиток впливає на можливості автоматизації та цифровізації бізнес-процесів. У розвинених країнах широко використовуються ERP-системи та штучний інтелект для управління підприємствами.

Таблиця 12.2 – Фактори впливу на управлінські практики в різних країнах

| Фактор                 | Вплив на управління                       |
|------------------------|---|
| Культура               | Визначає стиль керівництва та взаємодію   |
| Політичні умови        | Впливає на регулювання бізнесу            |
| Економічна ситуація    | Визначає рівень зарплат і витрат          |
| Глобальна конкуренція  | Визначає можливості автоматизації         |
| Технологічний розвиток | Впливає на потребу в додатковому навчанні |

Адаптація управлінських практик у міжнародному бізнесі залежить від низки факторів, які впливають на методи управління, комунікацію та організаційну культуру.

Одним із головних факторів є культурні особливості. Наприклад, в Японії велике значення має командна робота та повага до ієрархії, тоді як у США переважає індивідуалізм та швидке прийняття рішень. Політичні та правові умови також відіграють важливу роль.

Економічна ситуація визначає рівень зарплат, продуктивність праці та купівельну спроможність населення. Наприклад, у країнах з високим рівнем життя компанії змушені платити вищі зарплати та забезпечувати працівників додатковими пільгами.

Технологічний розвиток впливає на можливості автоматизації та цифровізації бізнес-процесів. У розвинених країнах широко використовуються ERP-системи та штучний інтелект для управління підприємствами.

Таким чином, адаптація управлінських практик у міжнародному бізнесі є складним процесом, який вимагає врахування багатьох аспектів.

### 3. Основні моделі управління в міжнародному бізнесі

У міжнародному менеджменті існує кілька основних моделей управління, які компанії використовують залежно від особливостей своєї діяльності, культури та ринкової ситуації.

Американська модель базується на індивідуалізмі, конкуренції та прагненні до високої продуктивності. В компаніях США рішення приймаються швидко, а система мотивації орієнтована на фінансове заохочення.

Європейська модель орієнтована на соціальну відповідальність, стабільність та довгостроковий розвиток. У країнах ЄС активно застосовуються колективні переговори, а держава часто регулює трудові відносини.

Японська модель ґрунтується на командній роботі, довічному працевлаштуванні та корпоративній культурі. В японських компаніях велике значення надається лояльності працівників та груповому прийняттю рішень.

Китайська модель поєднує державний контроль із ринковими механізмами. В китайських компаніях ключову роль відіграють зв'язки (гуаньсі) та дотримання ієрархії.

Таблиця 12.3 – Основні моделі управління в міжнародному бізнесі

| Модель          | Ключові особливості   | Приклади країн               |
|-----------------|---|------------------------------|
| Американська    | Індивідуалізм, конкуренція, швидке прийняття рішень               | США, Канада                  |
| Європейська     | Соціальна відповідальність, стабільність, довгостроковий розвиток | Німеччина, Франція           |
| Японська        | Командна робота, довічне працевлаштування, корпоративна культура  | Японія                       |
| Китайська       | Державний контроль, дотримання ієрархії, «гуаньсі»                | Китай                        |
| Гібридні моделі | Поєднання елементів різних систем                                 | Великі міжнародні корпорації |

Розуміння цих особливостей допомагає компаніям ефективно адаптуватися до міжнародного середовища та вибудовувати успішні стратегії управління. Таким чином, кожна з моделей має свої переваги та обмеження, що впливає на ефективність управління в різних умовах. Вибір оптимальної моделі залежить від специфіки компанії, її цілей та особливостей ринку, на якому вона працює.

### БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ

**Міжнародний менеджмент** – управлінська діяльність, що здійснюється в умовах глобалізації, коли компанії оперують на міжнародних ринках і взаємодіють із різними культурами та економіками.

**Адаптація управлінських практик** – процес налаштування або зміни управлінських методів та стратегій відповідно до культурних, економічних і політичних особливостей різних країн чи регіонів.

**Глобальне середовище** – економічні, політичні, соціальні та технологічні умови, в яких компанії функціонують на міжнародному рівні, враховуючи різноманітність ринків та країн.

**Моделі управління** – різні підходи до організації та управління компанією, що застосовуються в міжнародному бізнесі, наприклад, централізовані, децентралізовані або адаптовані моделі.

**Культурні відмінності** – різні культурні традиції, цінності, звичаї та поведінкові норми, що впливають на способи управління та комунікацію між людьми в міжнародному бізнесі.

**Транснаціональні корпорації** – великі компанії, що здійснюють діяльність в кількох країнах і мають представництва чи виробничі потужності в різних частинах світу, зокрема в процесі глобалізації адаптують свої практики до місцевих умов.

**Стратегічне управління** – процес розробки, планування та впровадження довгострокових цілей і стратегій, які орієнтовані на досягнення успіху на міжнародних ринках.

## ТЕСТИ

### 1. Що таке міжнародний менеджмент?

- a) управління лише місцевими компаніями;
- b) управління компаніями в міжнародному середовищі;
- c) виробництво продукції;
- d) збільшення податків.

### 2. Що є ключовим фактором адаптації міжнародного менеджменту?

- a) політична ситуація;
- b) національна культура та традиції;
- c) високий рівень безробіття;
- d) відсутність інновацій.

### 3. Яка модель менеджменту базується на централізованому управлінні?

- a) американська;
- b) японська;
- c) європейська;
- d) китайська.

### 4. Що впливає на стиль управління в міжнародних компаніях?

- a) політичні вподобання;
- b) глобальні конфлікти;
- c) культурні відмінності;
- d) екологічні катастрофи.

**5. Які компанії адаптують свої управлінські практики під кожен локальний ринок?**

- a) локальні фірми;
- b) транснаціональні корпорації;
- c) державні установи;
- d) некомерційні організації.

**6. Яка риса характерна для європейського менеджменту?**

- a) жорстка ієрархія;
- b) гнучкість у прийнятті рішень;
- c) централізоване управління;
- d) відсутність корпоративної культури.

**7. Що допомагає міжнародним компаніям пристосовуватися до різних ринків?**

- a) жорстка структура управління;
- b) ігнорування локальних особливостей;
- c) крос-культурні комунікації;
- d) відмова від інновацій.

**8. Який стиль управління притаманний японському менеджменту?**

- a) індивідуалізм;
- b) колективізм;
- c) анархія;
- d) відсутність чіткої структури.

**9. Що є важливим у міжнародному менеджменті?**

- a) ігнорування культурних відмінностей;
- b) знання мови та традицій партнерів;
- c) відмова від використання сучасних технологій;
- d) закритість до змін.

**10. Чому компанії впроваджують міжнародний менеджмент?**

- a) для зменшення витрат;
- b) для ефективного управління бізнесом у глобальному масштабі;
- c) для відмови від місцевих ринків;
- d) для обмеження конкуренції.

### **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

Розрахуйте індекс транснаціоналізації (TNI) міжнародної діяльності компанії «Samsung» та порівняйте його з аналогічним показником корпорації «Electrolux» за такими показниками:

- обсяг закордонних активів – 32,8 млрд дол.;

- загальний обсяг активів – 70,5 млрд дол. ;
- обсяг закордонних продажів – 42,3 млрд дол.;
- загальний обсяг продажів – 75,2 млрд дол.;
- чисельність зайнятих за кордоном – 190 тис. осіб
- загальна чисельність зайнятих – 340 тис. осіб.

Індекс транснаціоналізації діяльності компанії Electrolux становить 64%.

**Завдання:**

1. Розрахуйте індекс транснаціоналізації (TNI) для компанії «Samsung».
2. Порівняйте одержане значення з показником «Electrolux».
3. Яка компанія має більш глобалізовану діяльність за показником TNI?
4. Як зміниться індекс «Samsung», якщо чисельність зайнятих за кордоном збільшиться до 210 тис. осіб?
5. Як зміниться індекс «Samsung», якщо обсяг закордонних активів зросте до 40 млрд доларів?

**ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке міжнародний менеджмент? Які його основні завдання?
2. Які основні відмінності між національними та міжнародними управлінськими практиками?
3. Як культурні відмінності впливають на стиль управління у міжнародних компаніях?
4. Які фактори визначають ефективність адаптації управлінських стратегій у глобальному середовищі?
5. Які є моделі міжнародного менеджменту та їх особливості?
6. Як транснаціональні корпорації адаптують свої управлінські практики до локальних ринків?
7. Яку роль відіграє лідерство у міжнародному менеджменті?

**Рекомендована література:** основна: 1, 2, 5; додаткова: 2, 5, 8.

## ТЕМА 13

### ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

**Мета:** засвоєння основних аспектів впливу глобалізації на міжнародний бізнес; аналіз сучасних трендів та перспектив розвитку міжнародного бізнесу; розгляд технологічних, екологічних і соціальних чинників, що визначають стратегії компаній у глобальному середовищі.

**Основні поняття:** глобалізація, міжнародний бізнес, технологічні інновації, державне регулювання, міжнародні ринки, екологічна відповідальність, соціальна відповідальність, міжнародна експансія, бізнес-стратегії, сучасні тренди.

#### План

1. Вплив глобалізації на міжнародний бізнес: основні виклики та можливості.
2. Сучасні тренди розвитку міжнародного бізнесу.
3. Перспективи та стратегічні напрямки розвитку міжнародного бізнесу.

#### **1. Вплив глобалізації на міжнародний бізнес: основні виклики та можливості**

Глобалізація значно змінила динаміку міжнародного бізнесу, створюючи як нові можливості, так і серйозні виклики для компаній по всьому світу. Завдяки інтеграції економік, розвитку технологій та спрощенню міжнародної торгівлі, бізнес отримав доступ до ширших ринків, проте зіткнувся з посиленою конкуренцією та регуляторними бар'єрами.

Серед основних можливостей глобалізації можна виділити розширення ринків, оскільки компанії отримали змогу продавати свої товари та послуги в різних країнах. Також суттєво знизилися витрати завдяки аутсорсингу та виробництву в країнах із дешевшою робочою силою. Доступ до нових технологій сприяє швидкому впровадженню інновацій через міжнародну співпрацю. Крім того, глобалізація полегшила залучення інвестицій, відкриваючи шлях до міжнародного капіталу та партнерств.

Однак глобалізація принесла і низку викликів. Одним із головних є посилена конкуренція, оскільки кількість глобальних гравців на ринку постійно зростає. Ще одним викликом є культурні відмінності, які змушують компанії адаптувати свої товари та маркетингові стратегії до місцевих традицій і вподобань споживачів. Регуляторні бар'єри ускладнюють ведення бізнесу, оскільки кожна країна має власні закони та стандарти. Крім того, міжнародний бізнес часто стикається з економічними та політичними ризиками, такими як фінансова нестабільність, торгові війни та зміни в політиці держав.

Значну роль у процесі глобалізації відіграє розвиток цифрових технологій. Інтернет і електронна комерція спростили міжнародну торгівлю та зробили товари доступними для покупців у будь-якому куточку світу. Автоматизація та штучний

інтелект сприяють підвищенню ефективності виробництва та зниженню витрат на робочу силу. Соціальні мережі стали важливим інструментом для маркетингу та залучення клієнтів на глобальному рівні.

Попри всі переваги, глобалізація створює загрози для локального бізнесу. Великі транснаціональні корпорації мають значні ресурси, що ускладнює конкуренцію для малих і середніх підприємств. Деякі галузі, такі як традиційне виробництво, можуть втрачати робочі місця через перенесення заводів у країни з нижчими витратами на оплату праці. Крім того, екологічні наслідки глобалізації є значною проблемою, оскільки зростання виробництва та транспортування товарів спричиняє забруднення навколишнього середовища.

Уряди різних країн намагаються знайти баланс між відкритістю ринків і захистом національних інтересів. Вони впроваджують торгові обмеження, квоти та мита для підтримки вітчизняного виробництва. У той же час міжнародні організації, такі як Світова організація торгівлі, сприяють зниженню бар'єрів для ведення бізнесу.

Таблиця 13.1 – Вплив глобалізації на міжнародний бізнес

| Аспекти     | Можливості                                       | Виклики  |
|-------------|--|--|
| Ринки       | Вихід на нові ринки, збільшення клієнтської бази | Посилена конкуренція, необхідність локалізації   |
| Витрати     | Зменшення витрат на виробництво та логістику     | Валютні коливання, нестабільність поставань      |
| Технології  | Доступ до інновацій, прискорення розвитку        | Необхідність постійних інвестицій у модернізацію |
| Інвестиції  | Розширені можливості фінансування                | Ризики міжнародних криз та санкцій               |
| Регулювання | Легший доступ до міжнародних партнерств          | Складність дотримання різних законодавств        |
| Культура    | Диверсифікація, можливість глобального бренду    | Культурні бар'єри та необхідність адаптації      |

Щоб досягти успіху в умовах глобалізації, компаніям необхідно бути гнучкими та готовими до змін. Інвестування в дослідження ринку та аналіз споживчих потреб допомагає адаптувати стратегію до різних регіонів. Важливим є й партнерство з місцевими компаніями, що полегшує вихід на нові ринки.

Попри всі виклики, глобалізація є невідворотним процесом. Вона сприяє економічному зростанню, технологічному прогресу та розвитку міжнародної співпраці. Бізнес, що ефективно використовує можливості глобалізації та вчасно адаптується до змін, отримує значні конкурентні переваги.

Отже, глобалізація відкриває широкі перспективи для міжнародного бізнесу, але вимагає від компаній стратегічного мислення та вміння долати труднощі. Ті, хто здатен адаптуватися до нових умов, зможуть не лише вижити, а й процвітати в сучасному глобалізованому світі.

## **2. Сучасні тренди розвитку міжнародного бізнесу**

Міжнародний бізнес постійно змінюється під впливом глобалізації, технологічного прогресу та змін у споживчих вподобаннях. У сучасних умовах

компанії адаптують свої стратегії, щоб відповідати новим викликам та використовувати нові можливості.

Одним із ключових факторів, що впливає на міжнародний бізнес, є діджиталізація. Компанії впроваджують новітні технології для автоматизації процесів, що дозволяє підвищити ефективність та знизити витрати. Штучний інтелект, машинне навчання та великі дані допомагають підприємствам краще розуміти потреби клієнтів та оптимізувати бізнес-моделі.

Другим важливим трендом є сталий розвиток та ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління). Компанії прагнуть зменшити негативний вплив на довкілля, використовуючи екологічно чисті технології та матеріали. Інвестори та споживачі все більше звертають увагу на екологічну відповідальність бізнесу.

Глобальні ланцюги постачання також зазнають трансформації. Через геополітичні ризики компанії шукають нові логістичні рішення, оптимізують маршрути та працюють над диверсифікацією постачальників. Це допомагає уникати збоїв у постачанні та забезпечувати стабільну роботу бізнесу.

Електронна комерція продовжує стрімко розвиватися. Багато компаній переходять в онлайн, використовуючи маркетплейси та мобільні додатки для залучення клієнтів. Це дозволяє розширювати ринки збуту та мінімізувати витрати на утримання фізичних магазинів.

Одним із важливих аспектів міжнародного бізнесу стає персоналізація. Використання великих даних (Big Data) дозволяє аналізувати поведінку споживачів і пропонувати їм індивідуальні рішення. Це підвищує рівень задоволеності клієнтів та сприяє збільшенню продажів.

Нові технології, такі як віртуальна (VR) та доповнена реальність (AR), активно впроваджуються у сферу маркетингу, навчання та дистанційної співпраці. Компанії використовують ці інструменти для залучення клієнтів та підвищення ефективності навчальних програм.

Криптовалюти та блокчейн також відіграють важливу роль у міжнародному бізнесі. Використання цифрових активів дозволяє здійснювати швидкі та безпечні транзакції, а блокчейн забезпечує прозорість фінансових операцій.

Ринок праці також зазнає змін. Все більше компаній переходять на гібридні та віддалені моделі роботи. Це дозволяє залучати талановитих фахівців з усього світу, знижувати витрати на офісні приміщення та підвищувати рівень задоволеності працівників.

Таблиця 13.2 – Основні тренди міжнародного бізнесу та їх вплив

| Тренд                             | Вплив на міжнародний бізнес                                      |
|-----------------------------------|--|
| 1                                 | 2  |
| Діджиталізація                    | Підвищення ефективності, зменшення витрат                        |
| ESG і сталий розвиток             | Поліпшення репутації, залучення екологічно свідомих клієнтів     |
| Трансформація ланцюгів постачання | Оптимізація логістики, зменшення залежності від окремих регіонів |
| Електронна комерція               | Розширення ринків, зменшення витрат на фізичні магазини          |

Продовження табл.13.2

| 1                             | 2  |
|-------------------------------|--|
| Аналіз даних і персоналізація | Краще розуміння клієнтів, підвищення продажів                    |
| VR та AR                      | Поліпшення взаємодії з клієнтами, ефективніше навчання персоналу |
| Блокчейн та криптовалюти      | Прозорість фінансів, нові способи оплати                         |
| Віддалена робота              | Гнучкість для працівників, доступ до глобального таланту         |

Окрім основних тенденцій, існує ще багато факторів, що впливають на міжнародний бізнес:

- автоматизація бухгалтерських процесів допомагає компаніям економити час та зменшувати кількість помилок у фінансовій звітності;
- штучний інтелект використовується для прогнозування попиту та оптимізації запасів. Це дозволяє компаніям уникати дефіциту або надлишку товарів, що позитивно впливає на прибутковість;
- глобалізація фінансових ринків спрощує доступ компаній до міжнародних інвестицій. Це дає можливість розширювати бізнес та впроваджувати інноваційні проекти;
- інновації у сфері логістики, такі як дрони та автономні транспортні засоби, змінюють способи доставки товарів. Це дозволяє зменшити витрати на логістику та прискорити процес постачання.
- зростає популярність екологічних упаковок, що сприяє зменшенню кількості пластику та інших шкідливих матеріалів у довкіллі.
- використання хмарних технологій дозволяє компаніям зберігати дані в безпечному середовищі та отримувати доступ до них з будь-якої точки світу.
- розвиток 5G сприяє поліпшенню швидкості інтернету, що важливо для ведення міжнародного бізнесу в онлайн-форматі.
- компанії активно використовують соціальні мережі для просування бренду та залучення клієнтів.
- фінтех-стартапи розробляють нові платіжні рішення, які роблять міжнародні транзакції швидшими та безпечнішими.
- попит на цифрові послуги зростає, що стимулює розвиток ІТ-компаній та програмного забезпечення.
- роботизація виробництва дозволяє підвищити ефективність та зменшити вплив людського фактора.
- кібербезпека стає критично важливою для захисту бізнес-даних.

Таким чином, міжнародний бізнес переживає масштабні зміни, спричинені розвитком технологій, змінами у споживчих вподобаннях та екологічними викликами. Компанії, які швидко адаптуються до нових трендів, отримують конкурентні переваги та можливість розширення на глобальних ринках.

Використання цифрових інструментів, екологічних ініціатив та персоналізованого підходу до клієнтів стає ключем до успіху. Водночас зростає значення кібербезпеки, штучного інтелекту та автоматизації в управлінні бізнесом. Ті, хто вміє правильно поєднувати інновації з ефективними бізнес-стратегіями, зможуть досягти стабільного розвитку в умовах глобальної економіки.

### 3. Перспективи та стратегічні напрями розвитку міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес відіграє ключову роль у глобальній економіці, визначаючи напрями розвитку компаній та країн. В умовах цифровізації, змін у ланцюгах постачання, посилення конкуренції та екологічних викликів стратегічне планування стає необхідністю для довгострокового успіху.

Серед основних перспектив міжнародного бізнесу можна виділити:

- діджиталізацію та автоматизацію, використання штучного інтелекту, блокчейну та великих даних для підвищення ефективності;
- розвиток стійких бізнес-моделей, впровадження принципів ESG (екологічні, соціальні та управлінські стандарти);
- глобалізацію та локалізацію, компанії прагнуть розширювати ринки, але водночас адаптувати продукти під локальні особливості;
- нові форми співпраці, міжнародні партнерства, спільні підприємства та інтеграція бізнес-процесів;
- еволюцію торговельної політики, адаптація до змін митних тарифів, санкцій та регуляторних норм.

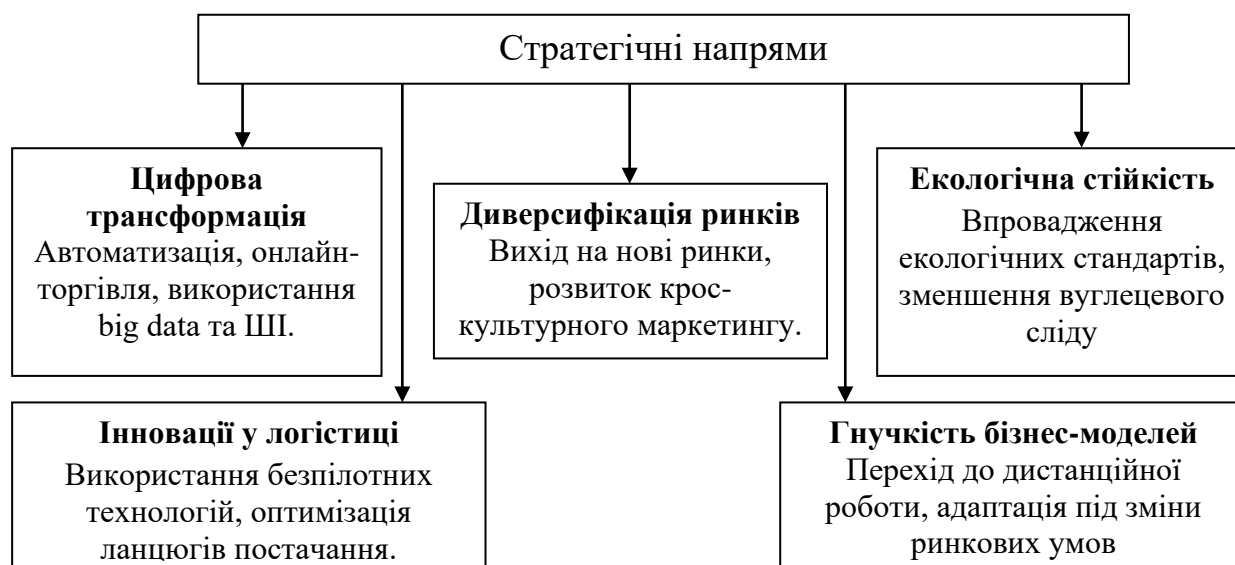


Рисунок 13.1 – Стратегічні напрями розвитку міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес у XXI столітті потребує постійного вдосконалення та адаптації до нових глобальних тенденцій. Зокрема, значне зростання популярності цифрових платформ і онлайн-торгівлі відкриває нові можливості для бізнесу. Компанії, які ефективно використовують інноваційні технології, мають змогу скоротити витрати та зберегти конкурентні переваги на глобальному ринку.

У майбутньому важливим фактором успіху стане здатність бізнесу швидко адаптуватися до змін у міжнародній політиці, економіці та суспільстві. Одним із найбільших викликів для міжнародних компаній є пошук балансу між глобалізацією та локалізацією. Бізнеси мають прагнути до уніфікації продуктів

та послуг, водночас враховуючи культурні та економічні особливості місцевих ринків.

Розвиток стійких бізнес-моделей стає пріоритетом у багатьох країнах, оскільки все більше компаній намагаються реалізовувати принципи соціальної відповідальності. Ринок праці також зазнає трансформації через автоматизацію та використання роботизації, що впливає на глобальні ланцюги постачання. Розвиток міжнародного бізнесу тісно пов'язаний із новими формами співпраці, зокрема через створення спільних підприємств і партнерських угод. Проте важливо також враховувати виклики, які несуть ризики, такі як зміни митних тарифів, нові регуляції та політична нестабільність.

Поряд з традиційними підходами до міжнародної експансії, сучасні компанії орієнтуються на гнучкі стратегії, що дозволяють їм швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі. Стратегії глобальних компаній все більше включають інвестиції в інноваційні технології, щоб залишатися конкурентоспроможними в умовах швидкої цифровізації. У той же час важливу роль відіграє розвиток інфраструктури для забезпечення стійкості бізнесу в умовах кризи. Ще одним важливим аспектом є розвиток міжнародної фінансової системи та нові підходи до інвестицій. Блокчейн та криптовалюти все більше використовуються для забезпечення безпеки та прозорості фінансових операцій на міжнародному рівні.

Міжнародні компанії також звертають увагу на необхідність збереження екологічної стійкості, адже питання зміни клімату та ресурсозберігаючих технологій стають усе важливішими для бізнесу в глобальному контексті. Незважаючи на різноманітні виклики, перспективи розвитку міжнародного бізнесу залежать від здатності компаній швидко адаптуватися до змін, інвестувати в інновації та підтримувати стійкість у змінних економічних і політичних умовах.

## **БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ**

**Глобалізація** – процес інтеграції світових економік, культур і ринків, що сприяє збільшенню міжкультурних зв'язків, економічної взаємозалежності та трансформації бізнес-практик на глобальному рівні.

**Міжнародний бізнес** – комерційна діяльність компаній, що здійснюється між країнами, охоплюючи експорт та імпорт товарів і послуг, а також інші види економічної діяльності, які включають міжнародні інвестиції, фінансування та управлінські стратегії.

**Технологічні інновації** – новітні технології та розробки, які змінюють способи ведення бізнесу, зокрема автоматизацію процесів, цифровізацію, розвиток штучного інтелекту, електронної комерції та інших сучасних інструментів, що сприяють оптимізації бізнес-операцій і відкривають нові можливості на міжнародних ринках.

**Державне регулювання** – політика і заходи, які здійснює держава для контролю та управління економічними процесами на міжнародному рівні,

включаючи торгові угоди, митні бар'єри, експортно-імпорتنі правила та інші регуляції, що впливають на міжнародний бізнес.

**Міжнародні ринки** – ринки товарів, послуг та капіталу, що охоплюють кілька країн, де компанії здійснюють свою комерційну діяльність. Це можуть бути як глобальні, так і регіональні ринки, на яких бізнеси взаємодіють, укладають угоди та отримують прибутки.

**Екологічна відповідальність** – зобов'язання компаній дотримуватись принципів сталого розвитку, зменшувати вплив на навколишнє середовище, зокрема, за допомогою енергоефективних технологій, збереження ресурсів і мінімізації відходів.

**Соціальна відповідальність** – концепція, яка передбачає, що компанії повинні відповідати не тільки за свою фінансову діяльність, а й за вплив на суспільство, зокрема через підтримку благополуччя працівників, дотримання прав людини, розвиток громад та етичну бізнес-практику.

**Міжнародна експансія** – процес розширення діяльності компанії на нові міжнародні ринки, зокрема через відкриття нових філій, франшиз, партнерських угод або покупки локальних підприємств з метою збільшення частки на глобальному ринку.

**Бізнес-стратегії** – плани, які компанії розробляють для досягнення своїх бізнес-цілей на міжнародних ринках. Це може включати стратегії щодо зниження витрат, розвитку нових продуктів, позиціонування бренду, маркетингові стратегії, а також управління ризиками.

**Сучасні тренди** – актуальні тенденції та зміни в міжнародному бізнесі, які визначають напрямки розвитку, такі як зростання цифровізації, автоматизації, глобальні зміни в споживчих звичках, розвиток екомереж, інноваційні методи ведення бізнесу.

## ТЕСТИ

### 1. Який основний фактор впливає на глобалізацію бізнесу?

- a) відсутність інновацій;
- b) технологічний прогрес;
- c) скорочення міжнародної торгівлі;
- d) ізоляція економік.

### 2. Який тренд є ключовим у розвитку міжнародного бізнесу?

- a) автоматизація та цифровізація;
- b) відмова від міжнародної співпраці;
- c) відсутність конкуренції;
- d) обмеження доступу до ринків.

### 3. Що таке стійкий (sustainable) розвиток у міжнародному бізнесі?

- a) орієнтація на короткострокові прибутки;
- b) використання ресурсів без шкоди для майбутніх поколінь;

- c) відсутність екологічних стандартів;
- d) мінімізація соціальної відповідальності.

**4. Яка технологія є рушійною силою Індустрії 4.0?**

- a) механізація;
- b) роботизація та штучний інтелект;
- c) використання ручної праці;
- d) відсутність автоматизації.

**5. Який вплив має ESG (екологічні, соціальні та управлінські критерії) на бізнес?**

- a) посилює відповідальність компаній перед суспільством;
- b) знижує екологічні стандарти;
- c) обмежує доступ до міжнародних ринків;
- d) вимагає від компаній відмови від цифрових технологій.

**6. Що є основною перевагою глобалізації для компаній?**

- a) спрощений доступ до нових ринків;
- b) відсутність конкурентного середовища;
- c) ізоляція від світової економіки;
- d) обмежені можливості для зростання.

**7. Який вплив мають торгові війни на міжнародний бізнес?**

- a) сприяють розвитку міжнародної торгівлі;
- b) ускладнюють доступ до ринків через санкції та мита;
- c) роблять бізнес більш стабільним;
- d) збільшують співпрацю між країнами.

**8. Яка роль автоматизації в міжнародному бізнесі?**

- a) зменшує продуктивність;
- b) робить компанії менш конкурентоспроможними;
- c) підвищує ефективність виробництва та знижує витрати;
- d) гальмує розвиток технологій.

**9. Що таке «глокалізація»?**

- a) поєднання глобальних стратегій із локальними особливостями;
- b) повна відмова від міжнародних ринків;
- c) використання лише національних ресурсів;
- d) скорочення обсягів міжнародної торгівлі.

**10. Яка стратегія є найбільш ефективною в умовах сучасної глобалізації?**

- a) повна стандартизація продукції для всіх ринків;
- b) локалізація товарів і послуг під конкретний ринок;

- c) відсутність цифрових технологій у бізнесі;
- d) обмеження виходу компаній на міжнародний рівень.

### **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

Французький виробник планує здійснити продаж товару на суму 15 тис. євро через посередника в особі зовнішньоторговельного об'єднання, який розміщує експортований товар на своїх складах з подальшою їх реалізацією іноземному покупцеві.

- Транспортні витрати з доставки товарів від порту в Марселі до порту призначення становитимуть 150 євро.

- Комісійна винагорода становитиме 8% від суми укладеної угоди.

- Половина (50%) цієї комісійної винагороди разом із валютною виручкою, що надійшла на транзитний рахунок, мають бути реалізовані як обов'язкові платежі Центральному банку Франції.

- Половина експортного виторгу, що залишилася, зараховується на поточний валютний рахунок зовнішньоторговельного об'єднання з метою подальшої реалізації на торгах міжбанківської валютної біржі за ринковим курсом.

- Також 50% суми виручки-нетто треба продати на міжбанківській валютній біржі за ринковим курсом; інші 50% суми виручки-нетто переказуються з поточного валютного рахунка зовнішньоторговельного об'єднання на поточний рахунок експортера-постачальника.

#### **Завдання:**

1. Розрахуйте розмір комісійної винагороди.
2. Визначте суми експортної виручки-нетто і бруто.
3. Розрахуйте розмір виручки, призначеної експортеріві-постачальнику.
4. Як зміниться сума виручки, якщо комісійна винагорода збільшиться до 10%?
5. Як вплине збільшення транспортних витрат до 200 євро на чистий дохід експортера?
6. Яку частку виручки отримає зовнішньоторговельного об'єднання після всіх розрахунків?

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Як глобалізація впливає на розвиток міжнародного бізнесу?
2. Які основні тренди визначають розвиток міжнародного бізнесу сьогодні?
3. Яку роль відіграють технологічні інновації у міжнародному бізнесі?
4. Як змінюється роль держави у регулюванні міжнародного бізнесу?
5. Які перспективи розвитку міжнародних ринків у найближчі десятиліття?

6. Як екологічна та соціальна відповідальність впливає на глобальні бізнес-стратегії?

7. Які фактори визначають успішність міжнародної експансії компаній у сучасних умовах?

**Рекомендована література:** основна: 1, 5, 8; додаткова: 2, 5, 7.

## ТЕМА 14

### КУЛЬТУРА ТА КОМУНІКАЦІЇ В МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

**Мета:** засвоєння впливу культурних відмінностей на бізнес-процеси; розвиток навичок міжкультурної комунікації; набуття уявлення про етику в міжнародному бізнесі; ознайомлення зі способами подолання культурних бар'єрів для успішної взаємодії на міжнародних ринках.

**Основні поняття:** культура в міжнародному бізнесі, міжкультурна комунікація, етноцентризм, крос-культурна адаптація, вербальна комунікація, невербальна комунікація, культурні бар'єри.

#### План

1. Вплив культурних відмінностей на бізнес.
2. Комунікаційні стратегії в міжнародному середовищі.
3. Етика в міжнародному бізнесі.
4. Подолання культурних бар'єрів.

#### 1. Вплив культурних відмінностей на бізнес

Культура є важливим і багатограним фактором, який значною мірою впливає на всі сфери людського життя, зокрема й на ведення бізнесу.

Відмінності в культурних підходах між різними країнами та регіонами можуть мати серйозний вплив на бізнес-процеси, що стосуються поведінки споживачів, стилю управління, комунікації та взаємодії між партнерами. Ці відмінності проявляються в різних аспектах бізнесу, де кожен елемент культури може суттєво змінити підхід до ведення справ.

Поведінка споживачів є одним із найбільш очевидних прикладів того, як культура може вплинути на бізнес. Вона визначається різними цінностями, пріоритетами та способами прийняття рішень, які відрізняються в кожній культурі. Ці особливості визначають попит на товари та послуги, а також те, які критерії якості, ціни та сервісу є найважливішими для споживачів у різних частинах світу.

Наприклад, у деяких культурах споживачі надають велику увагу бренду, в той час як в інших більш важливим є саме якість продукту.

Культурні відмінності також виявляються в стилі управління компанією. У різних культурах існують різні підходи до керівництва, що може проявлятися в авторитарних чи демократичних методах управління. Відмінності стосуються також способів мотивації співробітників, делегування повноважень та прийняття рішень. Врахування цих нюансів є важливим для досягнення високої ефективності та злагодженої роботи всіх учасників бізнес-процесів.

Комунікація, як вербальна, так і невербальна, може стати ще однією значною перешкодою, якщо не враховувати культурні різниці. Мова, жести, міміка та інші невербальні сигнали можуть мати різне значення в різних культурах.

Нерозуміння або ігнорування цих відмінностей може призвести до серйозних непорозумінь і навіть конфліктів в бізнес-спілкуванні, що своєю чергою може негативно позначитися на взаєминах між партнерами.

Взаємодія з партнерами також значно залежить від культурних особливостей. Ведення переговорів, укладання контрактів та побудова довгострокових відносин з партнерами вимагають врахування культурних підходів до бізнесу.

Ці підходи можуть сильно відрізнятися: від різного ставлення до часу до різних вимог до бізнес-етикету. Неуважність до цих аспектів може ускладнити співпрацю і призвести до втрати можливостей.

Нерозуміння культурних особливостей може також вплинути на успіх бізнесу на новому ринку. Наприклад, якщо компанія не враховує потреби та вподобання місцевих споживачів, її продукти або послуги можуть бути не зовсім актуальними, що призведе до невдачі на новому ринку.

Окрім того, мовні бар'єри та різні стилі комунікації можуть істотно ускладнити взаємодію з потенційними клієнтами та партнерами, що може негативно позначитися на бізнес-результатах. Для того, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з культурними відмінностями, компаніям необхідно ретельно вивчати культуру та звичаї країн, в яких вони планують вести бізнес.

Це дозволить краще зрозуміти потреби споживачів, а також адаптувати свої стратегії до місцевих умов. Наймання місцевих фахівців також може допомогти ефективніше налаштувати роботу та налагодити тісніші стосунки з партнерами. До того ж адаптація продуктів і послуг до культурних особливостей ринку є важливим кроком для задоволення потреб місцевих споживачів.

Таблиця 14.1 – Вплив культурних відмінностей на бізнес

| Аспект                  | Вплив на бізнес  |
|-------------------------|--|
| Поведінка споживачів    | Визначає попит на товари та послуги, критерії якості, ціни та сервісу. Наприклад, в одних культурах важливий бренд, в інших – якість продукції |
| Стиль управління        | Впливає на методи керівництва (авторитарні чи демократичні), мотивацію співробітників, делегування повноважень і прийняття рішень              |
| Комунікація             | Вербальні й невербальні відмінності можуть стати перешкодою у взаємодії. Мова, жести й міміка мають різне значення в різних культурах          |
| Взаємодія з партнерами  | Впливає на переговори, укладання контрактів і довгострокові відносини. Важливе врахування бізнес-етикету та ставлення до часу                  |
| Адаптація продуктів     | Важливо враховувати місцеві вподобання, традиції та потреби, щоб успішно виходити на нові ринки  |
| Крос-культурні тренінги | Допомагають підвищити обізнаність співробітників, зменшити ризики конфліктів і поліпшити взаєморозуміння в команді                             |

Побудова довгострокових, заснованих на довірі, відносин з партнерами має велике значення для успіху в міжнародному бізнесі. Щоб уникнути непорозумінь і конфліктів, корисно проводити крос-культурні тренінги для

співробітників, що допомагає підвищити їх обізнаність про різні культурні підходи та сприяє кращому взаєморозумінню в команді.

Отже, культурні відмінності відіграють величезну роль у міжнародному бізнесі, і здатність правильно адаптуватися до них є ключовим фактором для досягнення успіху на глобальному ринку. Розуміння цих відмінностей та ефективне використання знань про культуру дозволяє компаніям будувати міцні і довготривалі відносини з партнерами та клієнтами, а також займати вигідні позиції на ринку.

## **2. Комунікаційні стратегії в міжнародному середовищі**

Комунікація є важливим елементом для успіху будь-якого бізнесу, і на міжнародній арені вона набуває особливого значення. У світі глобалізації культурні відмінності, мовні бар'єри, різні часові пояси та специфіка ринків створюють виклики для ефективного спілкування між компаніями. Тому розробка та впровадження чіткої комунікаційної стратегії стає важливим фактором для досягнення успіху в міжнародному бізнесі.

Ефективна комунікація має велике значення для формування позитивного іміджу компанії на міжнародному рівні. Це дозволяє створити довіру серед потенційних партнерів та споживачів, а також зміцнює взаємодію з постачальниками та клієнтами з різних країн.

Задля успішної співпраці з міжнародними партнерами важливо забезпечити чітке та зрозуміле спілкування, яке допоможе уникнути непорозумінь та конфліктів, що можуть виникнути через культурні відмінності. Крім того, ефективна комунікація дозволяє швидко та ефективно вирішувати конфлікти, якщо вони все ж виникають.

Для компаній, що прагнуть працювати на глобальних ринках, важливо враховувати локальні особливості та адаптувати свою комунікацію до вимог різних країн.

Кожна культура має свої унікальні норми, що впливають на те, як сприймаються певні повідомлення, тому комунікаційна стратегія повинна враховувати ці відмінності. Це включає переклад матеріалів з урахуванням культурних нюансів, вибір відповідних каналів для передачі інформації та адаптацію візуального контенту до місцевих особливостей.

Для успішної комунікації в міжнародному бізнесі важливо також враховувати різницю в часових поясах, що може впливати на ефективність співпраці з іншими країнами. Тому необхідно створити зручний графік комунікацій, що враховує різницю в часі, щоб спільна робота не зазнавала труднощів через часові розбіжності.

Окрім того, культурна чутливість є важливим аспектом, оскільки вона дозволяє демонструвати повагу до традицій та звичаїв інших країн, що сприяє зміцненню партнерських відносин.

Ще одним важливим елементом міжнародної комунікаційної стратегії є взаємодія з аудиторією через інтерактивні інструменти, такі як онлайн-

опитування, вебінари та інші заходи, що дозволяють залучити клієнтів та партнерів до діалогу.

Це сприяє не лише кращому розумінню потреб та очікувань клієнтів, а й поліпшенню відносин між сторонами. Однак, щоб комунікація була успішною, важливо постійно моніторити її ефективність і вчасно вносити необхідні коригування для досягнення поставлених цілей.

Звісно, на шляху до успішної міжнародної комунікації можуть виникати певні труднощі. Однією з основних помилок є ігнорування культурних відмінностей. Універсальні підходи можуть бути неефективними або навіть неприязно сприйматися представниками інших культур.

Іншою проблемою є недостатня адаптація матеріалів до локальних умов, коли переклад без урахування культурних аспектів або використання неадаптованих образів може призвести до негативних наслідків для репутації компанії. Ще однією поширеною помилкою є відсутність зворотного зв'язку: без достатньої уваги до відгуків клієнтів та партнерів, бізнес може не отримати цінні інсайти для поліпшення своєї стратегії.

Також для ефективної міжнародної комунікації важлива підготовка співробітників, адже відсутність знань про культуру інших країн може стати перешкодою на шляху до успіху.

Ураховуючи всі ці аспекти, компанії можуть значно підвищити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку, створити міцні відносини з партнерами та клієнтами, а також успішно досягати своїх бізнес-цілей.

### **3. Етика в міжнародному бізнесі**

Етика в міжнародному бізнесі є сукупністю моральних принципів та норм, що визначають поведінку компаній у глобальному контексті. Це не просто набір правил, а цілісна система цінностей, яка визначає, як компанії взаємодіють з партнерами, співробітниками, споживачами та суспільством загалом.

У світі глобалізації, де бізнес працює на різних континентах і стикається з культурними відмінностями та різними правовими системами, етика набуває особливої важливості. Вона є основою для встановлення довірчих, міцних і довготривалих відносин з партнерами, клієнтами та інвесторами, адже етична поведінка допомагає створювати стабільні і взаємовигідні бізнес-стосунки.

Із високими етичними стандартами компанії здобувають позитивну репутацію, що підвищує їхній імідж і забезпечує більшу довіру серед споживачів. Коли бізнес дотримується етики, він також зменшує ризик виникнення правових проблем, фінансових втрат і репутаційних скандалів, що можуть серйозно нашкодити його діяльності.

Окрім того, етична поведінка сприяє сталому розвитку, адже компанії, які враховують соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності, допомагають створювати більш справедливе і збалансоване середовище для майбутніх поколінь.

Таблиця 14.2 – Етика в міжнародному бізнесі

| Аспект                         | Вплив на бізнес  |
|--------------------------------|--|
| Корупція                       | Хабарі, відкати та інші незаконні методи отримання переваг можуть призвести до правових проблем і репутаційних втрат                   |
| Права людини                   | Забезпечення безпеки працівників, відсутність дискримінації та належні умови праці сприяють формуванню здорової корпоративної культури |
| Екологічна відповідальність    | Врахування екологічних наслідків діяльності допомагає створити більш стійке і справедливе середовище для майбутніх поколінь            |
| Соціальна відповідальність     | Підтримка місцевих громад і благодійних ініціатив сприяє формуванню позитивного іміджу та підвищенню довіри                            |
| Конфлікт інтересів             | Уникання ситуацій, коли особисті інтереси можуть вплинути на бізнес-рішення, сприяє збереженню етичної репутації                       |
| Культурні відмінності          | Різні етичні стандарти в різних країнах вимагають адаптації бізнес-процесів і прийняття рішень   |
| Законодавство                  | Різні законодавчі норми в країнах вимагають дотримання місцевих стандартів для забезпечення етичної поведінки                          |
| Конкуренція                    | Тиск на ринку може спонукати до порушення етичних норм, тому важливе дотримання чесної конкуренції                                     |
| Глобалізація                   | Зростаюча взаємозалежність країн підвищує необхідність загальних етичних стандартів для забезпечення справедливої конкуренції          |
| Внутрішній кодекс етики        | Розробка кодексу етики для співробітників і партнерів сприяє стабільності та дотриманню етичних норм                                   |
| Навчання та тренінги           | Підвищення обізнаності персоналу щодо етики допомагає уникати етичних порушень і покращує корпоративну культуру                        |
| Співпраця з іншими компаніями  | Розробка спільних етичних стандартів і обмін досвідом сприяють поліпшенню загальної етичної ситуації на ринку                          |
| Ініціативи зі сталого розвитку | Інвестиції в екологічні та соціальні програми підтримують сталий розвиток і етичні принципи бізнесу                                    |

Серед основних етичних питань, що виникають у міжнародному бізнесі, варто відзначити проблему корупції, що включає хабарі, відкати та інші незаконні способи отримання переваг. Іншим важливим аспектом є дотримання прав людини, зокрема забезпечення безпеки працівників, відсутність дискримінації та забезпечення належних умов праці.

Не менш важливим є питання екологічної відповідальності, адже компанії мають відповідати за вплив, який їхня діяльність має на навколишнє середовище. Також важливим етичним питанням є соціальна відповідальність, що вимагає підтримки місцевих громад і благодійних ініціатив.

Окрім того, необхідно уникати конфлікту інтересів, коли особисті інтереси можуть впливати на прийняття бізнес-рішень і створювати потенційні загрози для організації.

На етику в міжнародному бізнесі впливають кілька важливих факторів, серед яких культурні відмінності, що визначають різні етичні стандарти в кожній країні. Також велике значення має законодавство, адже закони і норми, що регулюють бізнес-діяльність, можуть суттєво відрізнятись в різних країнах.

Конкуренція також може бути фактором, що підштовхує компанії до недобросовісних дій, оскільки тиск на ринку іноді спонукає до порушення етичних норм.

Глобалізація зростає взаємозалежність країн і економік, що підвищує потребу в розробці загальних етичних стандартів для забезпечення чесної конкуренції та сталого розвитку на глобальному рівні.

Компанії, що прагнуть сприяти розвитку етики в міжнародному бізнесі, повинні впроваджувати різні стратегії для забезпечення етичних стандартів у своїй діяльності.

Одним з важливих кроків є розробка внутрішнього кодексу етики, який визначає правила і стандарти поведінки для співробітників і партнерів. Також важливо проводити навчання та тренінги для персоналу, щоб підвищити їх обізнаність щодо етики і важливості дотримання етичних норм у бізнесі. Компанії повинні створювати системи контролю, що дозволяють ефективно моніторити дотримання цих стандартів.

Важливим елементом є співпраця з іншими компаніями та організаціями для розробки спільних етичних стандартів і обміну досвідом. Окрім того, підтримка ініціатив зі сталого розвитку, таких як інвестиції в екологічні проекти або соціальні програми, сприяє розвитку етики в міжнародному бізнесі.

Таким чином, етика в міжнародному бізнесі є необхідністю для довгострокового успіху та стабільності.

Компанії, що дотримуються високих етичних стандартів, не лише заслужують довіри своїх споживачів, партнерів і інвесторів, але й сприяють формуванню більш справедливого та сталого бізнес-середовища на глобальному рівні.

#### **4. Подолання культурних бар'єрів**

У сучасному світі, де глобалізація стирає традиційні географічні кордони, культурні відмінності стають дедалі більш значущими. Ці відмінності можуть проявлятися в різних аспектах життя, включаючи бізнес.

Вони охоплюють мову, жести, невербальну комунікацію, цінності, вірування, традиції, ставлення до часу та простору, а також підходи до управління і ведення переговорів.

Коли ці культурні аспекти ігноруються чи неправильно розуміються, це може призвести до серйозних непорозумінь, конфліктів або навіть зриву важливих переговорів. Таким чином, розуміння та подолання культурних бар'єрів є критично важливими для досягнення успіху в міжнародному бізнесі, адже ефективне спілкування і побудова довіри є основою будь-якої успішної бізнес-стратегії.

Подолання культурних бар'єрів дозволяє не тільки запобігти можливим непорозумінням, але й сприяє побудові довірчих, міцних відносин з партнерами, що є важливим елементом для успіху в міжнародному середовищі.

Таблиця 14.2 – Подолання культурних бар'єрів

| Аспект                           | Методи подолання  | Вплив на бізнес   |
|----------------------------------|---|---|
| Мова                             | Вивчення мовних особливостей, найм місцевих перекладачів або двомовних працівників                  | Уникнення непорозумінь, підвищення ефективності комунікації         |
| Жести та невербальна комунікація | Розуміння культурних значень жестів і міміки, навчання персоналу                                    | Зменшення ризику помилок в спілкуванні, підвищення довіри           |
| Цінності та вірування            | Вивчення місцевих традицій і вірувань, адаптація продуктів до цих цінностей                         | Задоволення потреб споживачів, поліпшення репутації на нових ринках |
| Ставлення до часу та простору    | Усвідомлення та адаптація до різних підходів до часу, планування за культурними особливостями       | Полегшення організації робочих процесів, уникнення затримок         |
| Управлінські підходи             | Врахування місцевих стилів управління, адаптація до авторитарних чи демократичних стилів            | Підвищення ефективності управління та взаємодії з працівниками      |
| Підходи до ведення переговорів   | Адаптація до різних стилів ведення переговорів, використання культурно-специфічних стратегій        | Успішне укладення угод, досягнення взаєморозуміння між партнерами   |
| Стереотипи та упередження        | Відкритість до нових ідей, подолання власних упереджень через навчання і самопізнання               | Поліпшення співпраці, зміцнення партнерських відносин               |
| Нетерпимість до чужих цінностей  | Проведення крос-культурних тренінгів для персоналу, підвищення обізнаності                          | Поліпшення атмосфери в колективі, запобігання конфліктам            |
| Адаптація продуктів і послуг     | Адаптація пропозицій під місцеві вимоги та смаки, проведення маркетингових досліджень               | Задоволення потреб споживачів, збільшення продажів                  |
| Крос-культурні тренінги          | Регулярне навчання співробітників щодо культурних відмінностей, обміну досвідом з іншими компаніями | Підвищення компетентності персоналу, зменшення ризику помилок       |

Чітке розуміння культурних відмінностей допомагає уникати конфліктів, які можуть виникнути через різні погляди на ті чи інші аспекти бізнесу, та забезпечує успішну адаптацію до різноманітних ринкових умов. Своєю чергою, адаптація до культурних особливостей ринку і здатність враховувати ці особливості у бізнес-процесах дозволяють компаніям бути більш конкурентоспроможними на світовому рівні.

Щоб подолати культурні бар'єри, важливо ретельно вивчити культуру країни, з якою планується співпраця, адже кожна культура має свої унікальні цінності та звичаї, які можуть впливати на ведення бізнесу. Залучення місцевих фахівців є важливим кроком, оскільки це дозволяє краще розуміти потреби і особливості місцевого ринку та побудувати ефективні відносини з партнерами.

Окрім того, продукти і послуги мають бути адаптовані до місцевих культурних вимог, щоб задовольнити специфічні потреби споживачів у кожній

країні. Побудова міцних відносин, орієнтованих на довіру та взаєморозуміння, є основою для довгострокових успішних партнерств у бізнесі.

Для цього важливо також проводити крос-культурні тренінги для співробітників, щоб вони могли зрозуміти культурні особливості різних країн і уникати можливих непорозумінь.

Найбільшими перешкодами на шляху подолання культурних бар'єрів часто є стереотипи, що виникають через сприйняття іншої культури через призму власних упереджень. Ігнорування культурних відмінностей також є типовою помилкою, коли вважається, що люди в різних країнах мислять і поведуться однаково.

Окрім того, недостатня підготовка до роботи в іншій культурі або нетерпимість до чужих цінностей можуть серйозно ускладнити процес налагодження співпраці. Тому важливо бути відкритим до нових ідей, проявляти терпимість і готовність до компромісів.

Подолання культурних бар'єрів є складним, але необхідним процесом, який вимагає постійної уваги і зусиль. Витрачаючи час на вивчення та розуміння культурних відмінностей, компанії можуть значно поліпшити свої можливості на міжнародних ринках, створити довготривалі партнерства та досягти високих результатів у міжнародному бізнесі.

## **БАЗОВІ ТЕРМІНИ ТА ПОНЯТТЯ**

**Культура в міжнародному бізнесі** – сукупність національних цінностей, норм і традицій, що впливають на ділові практики.

**Міжкультурна комунікація** – процес обміну інформацією між представниками різних культур.

**Етноцентризм** – це сприйняття та оцінювання інших культур крізь призму власної культури, коли людина або група вважає свої традиції, цінності, норми та спосіб життя більш правильними або вищими за інші.

**Крос-культурна адаптація** – процес пристосування до нових культурних умов.

**Вербальна комунікація** – обмін інформацією за допомогою слів як усних, так і письмових.

**Невербальна комунікація** – передача інформації через мову тіла, жести, міміку.

**Культурні бар'єри** – труднощі у спілкуванні, викликані відмінностями у культурних традиціях.

## **ТЕСТИ**

### **1. Що таке культура в міжнародному бізнесі?**

- a) сукупність норм, традицій, цінностей та моделей поведінки, які впливають на ведення бізнесу;
- b) виключно мовні особливості країн;

- c) сукупність економічних показників країн;
- d) використання інновацій у бізнесі.

## **2. Чому культура важлива у міжнародному бізнесі?**

- a) вона впливає на комунікацію, переговори та побудову довготривалих відносин;
- b) не має значного впливу на міжнародні угоди;
- c) впливає лише на внутрішній ринок компанії;
- d) визначає лише вибір маркетингової стратегії.

## **3. Як міжкультурна комунікація впливає на взаємодію у міжнародному бізнесі?**

- a) допомагає уникати конфліктів та сприяє ефективному співробітництву;
- b) ускладнює переговори через мовні бар'єри;
- c) впливає лише на маркетингові кампанії;
- d) не має значного значення для ведення бізнесу.

## **4. Що таке етноцентризм і які його наслідки в бізнесі?**

- a) переконаність у перевазі власної культури, що може спричинити непорозуміння та конфлікти;
- b) використання етнічних мотивів у маркетингових стратегіях;
- c) процес адаптації до іноземних культур;
- d) нейтральне ставлення до культурних відмінностей.

## **5. Як відбувається крос-культурна адаптація в міжнародній діяльності?**

- a) завдяки навчанню, практиці та досвіду роботи в іншому культурному середовищі;
- b) автоматично, без необхідності вивчення інших культур;
- c) виключно через занурення в бізнес-середовище іншої країни;
- d) завдяки використанню універсальних бізнес-правил.

## **6. Яка різниця між вербальною та невербальною комунікацією?**

- a) вербальна комунікація передбачає використання слів, а невербальна – жестів, міміки та інтонації;
- b) вербальна комунікація – письмові документи, а невербальна – усні переговори;
- c) вербальна комунікація використовується лише в офіційних переговорах;
- d) невербальна комунікація має значення тільки у сфері маркетингу.

## **7. Що таке культурні бар'єри, і як їх можна подолати?**

- a) перешкоди у спілкуванні, що виникають через відмінності у традиціях і цінностях, які можна подолати через навчання та міжкультурну компетентність;

- b) фізичні перешкоди між країнами;
- c) юридичні обмеження на міжнародну співпрацю;
- d) відсутність знання іноземної мови.

**8. Які стратегії допомагають подолати культурні бар'єри в міжнародному бізнесі?**

- a) вивчення культурних особливостей партнерів, відкритість до діалогу, гнучкість у переговорах;
- b) використання лише рідної мови для комунікації;
- c) уникнення взаємодії з іншими культурами;
- d) упровадження стандартних бізнес-моделей без урахування культурних особливостей.

**9. Які етичні принципи важливі у міжнародному бізнесі?**

- a) чесність, прозорість, повага до культурних відмінностей;
- b) використання будь-яких методів для досягнення прибутку;
- c) ігнорування місцевих традицій і законодавства;
- d) упровадження однакових правил для всіх країн.

**10. Які практичні кроки сприяють успішній міжкультурній комунікації?**

- a) вивчення мови, культури та бізнес-етикету партнерів, активне слухання та адаптивність;
- b) використання лише цифрових засобів комунікації;
- c) уникнення контактів з представниками інших культур;
- d) використання шаблонних бізнес-стратегій без урахування культурного контексту.

### **ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ**

Ви працюєте в міжнародній компанії, яка займається виробництвом технологічних пристроїв. Компанія вирішила поширити свою діяльність на ринки Азії, зокрема в Японії та Китаї. Оскільки ці ринки мають свої культурні особливості, важливо враховувати нюанси комунікації для успішного ведення бізнесу.

**Завдання:**

1. Визначте культурні особливості та правила ведення переговорів в Японії та Китаї, які можуть вплинути на стратегію переговорів. Які нюанси потрібно врахувати для побудови довірчих відносин з японськими та китайськими партнерами?

2. Ви працюєте в мультикультурній команді, де є представники різних національностей. Як ви будете налагоджувати ефективну комунікацію в команді, враховуючи різні культурні традиції та стилі спілкування?

3. У вас виник конфлікт із колегою з Китаю через різні стилі комунікації та розуміння ролі авторитету в компанії. Як ви вирішите цей конфлікт, урахувавши культурні особливості та традиції Китаю?

4. Як адаптувати маркетингову стратегію для китайського та японського ринку, зокрема в плані реклами, просування бренду та взаємин із клієнтами?

### **ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ**

1. Що таке культура в міжнародному бізнесі? Чому вона важлива?
2. Як міжкультурна комунікація впливає на взаємодію в міжнародному бізнесі?
3. Що таке етноцентризм? Окресліть його наслідки в бізнесі.
4. Поясніть, як відбувається крос-культурна адаптація в міжнародній діяльності.
5. Яка різниця між вербальною та невербальною комунікацією?
6. Що таке культурні бар'єри? Як їх можна подолати?
7. Які практичні кроки сприяють успішній міжкультурній комунікації?

**Рекомендована література:** основна: 1, 3, 4; додаткова: 1-2, 7, 9.

**ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА**

1. Батченко Л. В., Бондар І. С., Русавська В. А. Бізнес-комунікації в міжнародному менеджменті : навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2021. 304 с.
2. Міжнародний бізнес : навч. посіб. / С. В. Тарасенко, Ю. М. Петрушенко. Суми : Сумський державний університет, 2021. 222 с.
3. Міжнародний бізнес : навч. посіб. / за заг. ред. Т. В. Орехової, М. В. Савченко. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса, 2023. 464 с.
4. Міжнародний бізнес : практикум для студ. спеціальностей «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії», «Міжнародні економічні відносини» / уклад. Н. А. Карасьова Київ : Видавництво Ліра-К, 2019. 74 с.
5. Міжнародний бізнес : підручник / В. А. Вергун, О. А. Приятельчук, О. І. Ступницький. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : ВПЦ Київський університет, 2024. 703 с.

## РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

### Основна:

1. Дугієнко Н. О. Міжнародний маркетинг : метод. реком. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 69 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/metodychky/2023/06/0052658.pdf>
2. Менеджмент міжнародного бізнесу в умовах Індустрії 4.0 : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2024. 424 с.
3. Переверзева А. В. Форми і методи організації міжнародного бізнесу : метод. реком. Запоріжжя : ЗНУ, 2019. 52 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/metodychky/2019/03/0043153.doc>
4. Селіщева А. В. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 108 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/metodychky/2024/02/0056259.doc>
5. Сучасні вектори розвитку менеджменту міжнародного бізнесу : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 446 с.
6. Сучасні концепції бізнес-адміністрування : колективна монографія / за заг. ред. Д. Т. Бікулова, О. М. Олійника. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2022. 352 с.
7. Тарасенко С. В., Петрушенко Ю. М. Міжнародний бізнес : навч. посіб. Суми : Сумський державний університет, 2022. 222 с. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi68/0050148.pdf>
8. Фомішин С. В., Колесник Ю. В. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2021. 357 с.

### Додаткова:

1. Архієреєв С. Економіко-теоретичні основи посттрансформаційної реорієнтації міжнародного бізнесу. *Економічна теорія*. 2022. № 1. С. 45–70.
2. Валютно-фінансові операції в міжнародному бізнесі : навч. посіб. / уклад.: Т. В. Андросова, Л. Л. Носач, К. Ю. Величко та ін. Харків : ХДУХТ, 2019. 217 с. URL: <http://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi81/0060991.pdf>
3. Карасьова Н. А. Міжнародний бізнес : практикум. Київ : Ліра-К, 2020. 74 с.
4. Козик В. В., Панкова Л. А., Григор'єв О. Ю., Босак А. О., Карп'як Я. С. Зовнішньоекономічні операції і контракти : навч. посіб. 4-те вид., перероб. і доп. Львів : Магнолія 2006, 2019. 511 с.
5. Куцмус Н., Прокопчук О., Усюк Т., Забуранна Л. Міжнародний бізнес в умовах турбулентності глобальної економіки. *Економічний простір*. 2024. № 189. С.123–128.
6. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / О. Б. Чернега, В. С. Білозубенко, О. В. Озаріна та ін.: за ред. О. Б. Чернеги. 2-ге вид., онов. і доп. Львів : Магнолія 2006, 2021. 592 с.

7. Міжнародний менеджмент : підручник / М. П. Бутко, М. Ю. Бутко, М. Ю. Дітковська та ін.; за ред. М. П. Бутка. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 411 с.

8. Разінькова М. Ю. Міжнародний розвиток бізнесу: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 91–100.

Навчальне видання  
(українською мовою)

Маказан Євгенія Василівна  
Бікулов Дамір Тагірович  
Протас Антом Михайлович  
Олійник Олександр Миколайович  
Маркова Світлана Вікторівна  
Головань Ольга Олексіївна

ОРГАНІЗАЦІЯ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Навчальний посібник  
для здобувачів ступеня вищої освіти бакалавра  
спеціальності «Менеджмент» освітньо-професійної програми  
«Менеджмент міжнародного бізнесу»

Рецензент *К.В. Петрова*  
Відповідальний за випуск *Д.Т. Бікулов*  
Коректор *О.О. Головань*