

УДК 330.341

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V58(2026)-09

Гришко В. В., д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту і логістики, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна

ORCID: 0000-0001-9183-4008

e-mail: gvv45@ukr.net

Безрукова Н. В., к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна

ORCID: 0000-0003-3376-6718

e-mail: bezrukova.nataliya.1976@gmail.com

Свічкарь В. А., к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму, Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава, Україна

ORCID: 0000-0001-8554-1313

e-mail: sva48484@gmail.com

Зовнішньоекономічні стратегії транснаціональних корпорацій в умовах міжнародної інтеграції України

Анотація. В умовах глобалізації створюються сприятливі умови для виходу підприємств на зарубіжні ринки та активізується міжнародний товарообмін. Це зумовлює необхідність глибокого розуміння економічних процесів світового господарства, форм і методів ведення міжнародного бізнесу. Метою роботи є аналіз сутності, особливостей, переваг і недоліків стратегій виходу транснаціональних корпорацій на український ринок та розробка рекомендацій щодо їх удосконалення в умовах міжнародної інтеграції України.

У статті наголошено, що формування стратегії є одним із найважливіших етапів виходу компанії на зовнішній ринок. Проаналізовано еволюцію поняття «стратегія» та виокремлено три основні групи стратегій: експортні, контрактні та інвестиційні, визначено їх переваги й недоліки.

Встановлено, що найбільш поширеною стратегією виходу на український ринок є експорт, що пояснюється значним ринковим потенціалом України та водночас високими інвестиційними ризиками. Контрактні стратегії передбачають передачу нематеріальних активів іноземним партнерам на договірних засадах, зокрема у формі франчайзингу. Зростає також роль прямих іноземних інвестицій через створення власних виробничих або складальних підрозділів.

Зроблено висновок, що вибір стратегії виходу залежить від місткості ринку, рівня конкуренції, політико-правового середовища та соціокультурних чинників. Ефективність міжнародної діяльності визначається здатністю підприємства адаптувати стратегію до специфіки цільового ринку та змін ринкової кон'юнктури.

Ключові слова: зовнішньоекономічна стратегія, транснаціональні корпорації, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародна інтеграція, експорт, пряме інвестування, глобалізація, зовнішній ринок, міжнародний бізнес.

Hryshko Volodimir, D.Sc. (Economics), Professor, Professor at the Department of Management and Logistics, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine

Bezrukova Nataliia, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the International Economic Relations and Tourism Department, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine

Svichkar Vitalii, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the International Economic Relations and Tourism Department, National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», Poltava, Ukraine

Foreign Economic Strategies Of Transnational Corporations In The Conditions Of Ukraine International Integration

Abstract. Introduction. In the context of economic globalization, conditions are created for easier and faster entry of enterprises into foreign markets, international exchange of goods is intensified. International business is one of the important aspects of foreign economic activity of firms. In this regard, there is a need for thorough knowledge of real economic processes that

¹Стаття надійшла до редакції: 27.07.2026

Received: 27 July 2026

occur in the world economic system, including at the level of individual firms, specific forms and methods of conducting international business.

Purpose. The purpose of this work is to analyze and evaluate the essence, features, advantages and disadvantages of foreign economic strategies of transnational corporations entering the domestic market and to develop practical recommendations for optimizing strategies for expanding their activities in the context of Ukraine's international integration.

Results. In the article, the authors emphasize that strategy development is one of the most significant and complex stages of a company's entry into a foreign market.

The authors analyzed the concepts that form the basis of the modern understanding of the development of the concept of strategy itself. The evolution of strategy development was studied. Three main groups of strategies for entering the foreign market were identified: export, contract and investment, and their advantages and disadvantages were outlined.

It is emphasized that the main strategy for conquering the Ukrainian market is export. The popularity of this strategy is explained, on the one hand, by the high market potential, and on the other hand, by the high investment risk indicators in Ukraine.

The second group includes contractual strategies for entering foreign markets, when a company transfers its intangible assets to a foreign partner under a corresponding contract in exchange for a fee or monetary reward. The largest franchisor companies are distinguished accordingly.

When entering a foreign market, international companies are increasingly choosing a direct investment strategy by creating their own assembly or production units. It is noted that a significant number of TNCs using a direct investment strategy are represented in Ukraine.

Conclusions. The authors formulated the following conclusions. Making a decision on the feasibility of a company's penetration into a particular foreign market depends on a number of factors, such as the potential opportunities of this market, the presence of competition, the political and legal environment, as well as socio-cultural factors. The entry of foreign companies into foreign markets can be effective if foreign economic activity specialists possess the theory and practice of forming an enterprise's strategy, taking into account the characteristics of specific markets and changes in market conditions.

Keywords: foreign economic strategy, transnational corporations, foreign economic activity, international integration, export, direct investment, globalization, foreign market, international business.

JEL Classification: F13, F15, F23, L21, M16.

Постановка проблеми. Транснаціональні корпорації (ТНК) в останні десятиріччя стали могутньою силою глобалізації світової економіки, кількість таких компаній стрімко зростає, підвищується їх питома вага у світовій торгівлі. В умовах глобалізації економіки створюються умови для більш простого і швидкого виходу підприємств на зарубіжні ринки, інтенсифікується міжнародний обмін товарами. Здійснення міжнародного бізнесу є одним з важливих аспектів зовнішньоекономічної діяльності фірм. У зв'язку з цим виникає необхідність у ґрунтовних знаннях реальних економічних процесів, які відбуваються у світовій системі господарювання, у тому числі і на рівні окремих фірм, конкретних форм і методів здійснення міжнародного бізнесу.

Під моделлю виходу фірми на зовнішній ринок розуміють організаційно-правову форму, що забезпечує проникнення товарів, технологій, управлінського досвіду та інших ресурсів компанії у зарубіжну країну. Компанія, що розглядає можливість розширення власної діяльності за кордоном, повинна дослідити та проаналізувати ситуацію на зарубіжному ринку, визначити масштаби та форми присутності на цьому ринку, а отже і стратегію виходу на нього. Міжнародна бізнесова практика виділяє три основні групи стратегій виходу на зовнішній ринок: експортні, контрактні та інвестиційні. Кожна із цих стратегій має свої переваги та недоліки. Масштаб таких переваг і недоліків визначається низкою чинників, до яких належать торговельні бар'єри, інвестиційний клімат, політичний та економічний ризики, загальна маркетингова стратегія фірми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед наукових праць, у яких розглядаються різні аспекти стратегій виходу іноземної компанії на зовнішній

ринок або суміжної проблематики, можна назвати дослідження таких зарубіжних учених, як Гіла Ч., Гріффіна Р., Деніелса Дж. Д., Котлера Ф., Пастея М., Портера М., Радеби Лі Х. та вітчизняних вчених: Авхачева Ю.І., Лук'яненко Д. Г., Ляшенка В. І., Мізюка Б. М., Рогача О. І., Циганкової Т. М., Черномаза П. О. Водночас, потребують подальшого дослідження питання специфіки стратегії виходу іноземної компанії на ринок України.

Формулювання цілей дослідження. Метою даної роботи є аналіз та оцінка сутності, особливостей, переваг та недоліків зовнішньоекономічних стратегій виходу транснаціональних корпорацій на вітчизняний ринок та розробка практичних рекомендацій щодо оптимізації стратегій розширення їх діяльності в умовах міжнародної інтеграції України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегії – це один з найсуттєвіших та найскладніших етапів процесу виходу компанії на іноземний ринок. Багато з концепцій, що складають основу сучасного розуміння розвитку самого поняття стратегія, було розроблено у першій половині двадцятого століття. Дослідження цього питання розпочали такі науковці як Тейлор, Ньюмен, Ендрю та Ансоф [2], які вперше дослідили сутність і важливість стратегії та заклали основи стратегічного планування, продемонструвавши необхідність співвідносити можливості діяльності компанії з організаційними ресурсами та проілюструвавши корисність стратегічних планів.

Наступним став етап узагальнення, коли вчені-економісти намагалися розробити загальні схеми використання стратегії для досягнення успіху, в тому числі і при виході на зовнішній ринок. Основним результатом цього етапу стала величезна кількість

стратегічних інструментів та концепцій, які все ще застосовуються для аналізу [1].

У 1970-ті та 1980-ті прийшли до висновку, що розробку стратегії не можна сприймати як простий механізм проектування виходу на ринок, тому що в різних компаніях і в різних країнах можуть існувати різні стратегії, і тому що намічені та впроваджені стратегії можуть відрізнятися між собою. Так як швидкість змін та непостійність конкурентних середовищ на іноземних ринках продовжувала зростати, стала очевидною неможливість визначення стратегічного напрямку для компанії на систематичній основі, а також те, що компанія повинна постійно адаптуватися до швидкозмінних обставин зовнішнього середовища, а отже рухатись в напрямку динамічної розробки стратегії.

Багато з процесів розробки стратегії, що використовуються підприємцями й зараз при виході на іноземний ринок, базуються на наукових основах таких теорій, як школа проектування, SWOT-аналіз, проект PIMS (вплив маркетингової стратегії на прибуток), матриця «зростання/доля ринку» Бостонської консалтингової групи, інструмент McKinsey – матриця «стратегічне планування бізнесу», а також ряд інших, менш відомих інструментів, таких як матриця життєвого циклу компанії ADL, матриця дивізіонального планування компанії Larange, аналіз кінцевої гри компанії Harrigan-Porter [1].

Інший напрямок дослідної роботи було присвячено визначенню загальних правил та понять.

Наприклад, М. Портер [1] запропонував три типи стратегій для покращення конкурентного положення компанії, які, на нашу думку, можна активно застосовувати на новому ринку: лідерство у витратах, диференціація та концентрація. Вчений переконує, що компанія повинна зробити вибір між цими стратегіями, якщо вона хоче досягти конкурентних переваг. Це означало б, що вона повинна або встановлювати нижчі ціни, ніж конкуренти, або урізноманітнити свої пропозиції так, щоб вони сприймалися як такі, що виграють у порівнянні з пропозиціями конкурентів.

Автори повністю розділяють концепцію аналізу галузі або нового ринку, представлену М. Портером (рис.1) [1]. Найбільш важливим, на нашу думку, тут є те, що вчений проник у сутність структури в різноманітних конкурентних середовищах. Його концепція називає п'ять конкурентних сил, які визначають привабливість певної галузі або ринку. Цими силами є:

- вхідні бар'єри при проникненні в галузь або країну нових конкурентів;
- загроза продуктів-замінників;
- вплив покупців, що дозволяє їм відстоювати свої інтереси;
- вплив постачальників, що дозволяє їм відстоювати їх інтереси;
- суперництво між існуючими конкурентами в галузі.



Рисунок 1 - Аналіз галузі та нового ринку

Джерело: [1]

Дослідження таких вчених, як Х. Келлер, І. Липсиц [3], М. Хучек були зосереджені на аналізі організаційної структури та цінностей з метою виявлення потенціалу успішної діяльності при виході на ринок іншої країни. Приклади успішної діяльності не можна пояснити тільки загальними стратегіями або особливостями організації. Ресурси і можливості можна черпати з різних сфер діяльності організації, і задача розробників стратегії полягає в тому, щоб визначити, які з них доцільно застосувати для того, щоб вирізнитись з-поміж конкурентів на новому ринку. Такими можуть бути ресурси, які:

- підвищують конкурентоспроможність компанії на зовнішньому ринку шляхом зменшення витрат (наприклад, виробнича потужність, виробничий процес, доступ до сировини, та ін.);
- можуть бути використані для диференціації діяльності (досвід роботи на інших ринках, канали розподілу, відомі бренди та ін.);
- мають вплив на ринкову владу (розміри фірми, фінансові можливості, розвиненість мережі ін.);
- ускладнюють іншим вступ на цей ринок (патенти, доля ринку та ін.) [3].

Рис. 2 представляє схему ресурсного підходу до формулювання стратегії в графічній формі [3].



Рисунок 2 - Ресурсна теорія в стратегічному аналізі

Джерело: [3]

Інші вчені-економісти [4, 5] підкреслюють, що успішна діяльність на новому ринку не може бути побудована на стратегіях, які успішно використовувались в минулому на іноземних ринках або на ринку власної країни. Успішні організації – це ті організації, які фокусуються на нових концепціях, творчості та втіленні інновацій у стратегії. Такий підхід, у свою чергу, вимагає залучення великої кількості працівників, формування стратегічних знань в компанії та застосування підходу системного мислення під час розробки стратегії.

На думку авторів, щоб розробка стратегії виходу фірми на зовнішній ринок була динамічною, її потрібно трактувати як частину персоніфікованих обов'язків, а не як централізовану функцію. Розподіл відповідальності за стратегію таким чином забезпечує підвищення рівня знань, необхідних для формування стратегії, а потенційні ризики і час, необхідний для її втілення, суттєво зменшуються.

Якість сформульованих стратегій залежить від якості використовуваних знань. Це, в свою чергу, залежить від ефективності управління процесом набуття знань всередині компанії. В динамічних середовищах умови, які лежать в основі стратегії, часто змінюються до того моменту, поки стратегію впроваджено. Розробку і впровадження стратегії, таким чином, необхідно розглядати як постійний процес навчання, отже, якість стратегії прямо залежить від якості пізнавальних а також поведінково-навчальних механізмів організації. Система оцінки діяльності може забезпечити необхідний зворотній зв'язок в процесі навчання за умови, якщо враховано усі етапи розробки стратегії та

процесу її впровадження, а також систему цінностей компанії [5].

Швидкість, з якою можуть бути реалізовані стратегічні цілі на новому ринку, залежить від швидкості формулювання стратегії та ступеня підтримки стратегії і напрямків діяльності в організації. Організації можуть швидко змінити свій стратегічний напрямок у відповідності до змін в конкурентному середовищі, коли вони розробили велику кількість стратегічних альтернатив шляхом комбінації різних можливих варіантів дій. Для швидкого впровадження стратегії на іноземному ринку необхідна комбінація процесів вертикальної, горизонтальної та перехресної перевірки, щоб переконатись у правильності загальних дій та стратегій.

Прагнення до збільшення частки ринку та зростання прибутків спонукає компанії виходити на міжнародний ринок. Незважаючи на наявність чинника невизначеності у зовнішньому середовищі підприємство прагне розширювати свою присутність на світовому ринку. Тому для будь-якої фірми, яка має на меті створення конкурентоспроможного бізнесу, першочерговим завданням стає вибір та розробка ефективної стратегії виходу на зовнішній ринок.

У сучасній економічній науці існують багато схем класифікації стратегій виходу на зовнішній ринок залежно від того, який чинник приймається за основний критерій диференціації. Більшість вчених виділяє три основні групи стратегії виходу на зовнішній ринок: експортні, контрактні та інвестиційні (табл.1) [6, 7].

Таблиця 1- Ресурсна теорія в стратегічному аналізі

Стратегія виходу	Переваги	Недоліки
Експорт	- Збереженні контролю над виробництвом продукції - Підтримка національного виробництва	- Вразливість перед зарубіжними протекціоністськими бар'єрами - Чутливість до коливань валютних курсів
Контрактні коопераційні угоди Ліцензування Франчайзинг	Невисока потреба в інвестиціях	Мінімальний рівень реального контролю
Спільні підприємства	- Мінімальність ризику - Потреба у менших затратах, ніж у разі створення власної виробничої філії	- Необхідність високо деталізованої контрактної роботи - Складність управління
Створення за кордоном власної виробничої філії	- Забезпечення повного контролю - Локалізація виробництва	- Необхідність значних інвестицій - Можлива непопулярність з політичного погляду

Джерело: узагальнено авторами на основі [6, 7]

Наведена класифікація стратегій виходу на зовнішній ринок відображає принципові відмінності між різними стратегіями у період становлення та первинної експансії компанії. Відповідно до цього було виділено 3 основні групи стратегій. До першої було віднесено продаж готової продукції незалежному від підприємства іноземному контрагентові для кінцевого споживання, використання у виробничих цілях чи перепродажу. Ця схема за всіма критеріями підпадає під визначення експорту, тому всі стратегії доцільно об'єднати в групу експортних стратегій.

Слід зазначити, що основною стратегією завоювання українського ринку є експортні стратегії.

Популярність даної стратегії пояснюється, з одного боку, високим ринковим потенціалом, а з іншого – високими показниками інвестиційного ризику в Україні.

Найчастіше експорт здійснюється через представництво або дилерську мережу місцевої компанії, яка отримує статус офіційного імпортера. Наприклад, корпорація «Hewlett-Packard» працює виключно через партнерів, створюючи дилерську мережу. Так, на українському ринку її продукцію постачають три дистриб'ютори-оптовики: «Soft-Tronik», «Universe Trading» та «Квазар-Мікро» (табл. 2) [8].

Таблиця 2- Компанії, які використовують експортні стратегії при виході на ринок України [9]

№	Назва підприємства	Галузь	Стратегія	Спосіб виходу
1	Hyundai Motor Company	Машинобудування	експорт	Дилерська мережа: 62 дилерських центрів
2	Mitsubishi Motors Corporation	Машинобудування	експорт	Дилерська мережа: 54 дилерських центрів
4	Hewlett-Packard Company	Інформаційні технології	експорт	Дилерська мережа: 3 дистриб'ютори-оптовики та 250 субдилерів
5	Nokia	Телекомунікаційне обладнання	експорт	Представництво: ТОВ «Нокія Україна»
6	Pfizer Inc.	Фармацевтичні препарати	експорт	Представництво: «Файзер Ейч. Сі. Пі Корпорейшн»

Джерело: узагальнено авторами на основі [8]

Аналіз експортних стратегій, що застосовуються іноземними компаніями в Україні, дозволяє зробити висновок, що експорт продукції, яка не вимагає інтенсивного просування на ринку (продуктів

харчування, одягу тощо) здійснюється переважно за рахунок пасивних експортних стратегій. Водночас при експорті товарів, які вимагають інтенсивної сервісної підтримки, ефективним виявляється залучення

потужних місцевих збутових мереж або створення представництв та збутових відділень.

До другої групи можна віднести контрактні стратегії виходу на зовнішні ринки, коли компанія відповідним контрактом передає свої нематеріальні активи зарубіжному партнеру в обмін на гонорар або грошову винагороду.

Вихід на зарубіжний ринок на договірних засадах без вивозу капіталу можливий при використанні компаніями контрактних стратегій, які передбачають міжнародну кооперацію на основі продажу нематеріальних активів компанії, а саме: технологічних досягнень, навичок та досвіду персоналу, іміджу. До контрактних стратегій відносять ліцензування, франчайзинг, підрядне виробництво, управління за контрактом.

Діловий франчайзинг передбачає передачу не лише товарного знака, а й технології ведення бізнесу, апробованої франчайзером. Значна кількість міжнародних корпорацій використовують франчайзинг як спосіб інтернаціоналізації своєї діяльності. Лідером за рівнем проникнення франчайзингу вважають США, де в межах 1,5 тис. франчайзингових мереж працюють приблизно 350 тис. франчайзі, а річний оборот цієї системи перевищує 1,5 трлн. дол. США. В країнах ЄС частка франчайзингу складає 30% (майже 4000 франчайзингових мереж). Мережі ресторанів швидкого обслуговування, такі як «McDonald's», «Dunkin' Donuts», «Baskin-Robbins», «Pizza Hut» і «KFC», відкривають свої ресторани на умовах франчайзингу в усьому світі (табл. 3) [9].

Таблиця 3 10 найбільших компаній-франчайзерів за даними рейтингу Top 500 Franchises

Місце	Назва компанії	Країна	Галузь	Кількість точок
1	7-Eleven	США	Роздрібна торгівля	37496
2	Subway	США	Громадське харчування	32967
3	McDonald's	США	Громадське харчування	32000
4	KFC (Yum Restaurants)	США	Громадське харчування	22000
5	Europcar	Франція	Оренда автомобілів	13000
6	Pizza Hut	США	Громадське харчування	12700
7	Spar	Нідерланди	Роздрібна торгівля	12196
8	Burger King Corporation	США	Громадське харчування	12000
9	Jani-King	США	Клінінгові послуги	12000
10	Mexx Group	Нідерланди	Роздрібна торгівля одягом	11600

Джерело: узагальнено авторами на основі [9]

В цілому, франчайзинг в Україні знаходиться на початковому етапі розвитку, хоча за останні роки кількість франчайзингових мереж почала поступово зростати.

Не зважаючи на порівняно невеликий рівень доходів українців, зацікавленість зі сторони закордонних франчайзерів є досить значною. Франчайзингові стратегії для виходу на український ринок використовують компанії «Mexx», «Nike»,

«Bosch Service», «Vianor», «Savage». По схемі франчайзингу в Україні працюють супермаркети, магазини одягу та взуття, подарунків, заклади громадського харчування (табл. 4) [10].

Суттєвим недоліком франчайзингу є недостатній контроль якості. В основі франчайзингових угод лежить інформування споживачів про якість продукції фірми через її торгову марку.

Таблиця 4- Сфери застосування франчайзингу в Україні

Сегмент	Кількість		
	брендів	франчайзерів	франчайзингових точок
Торгівля	808	219	10196
Послуги споживачам	204	51	801
Громадське харчування	159	73	569
Інформація	71	6	57
Послуги для бізнесу	62	19	113
Виробництво	18	8	4
Усього	1322	376	11740

Джерело: узагальнено авторами на основі [10]

Контрактні стратегії проникнення на зовнішній ринок дозволяють компанії інтернаціоналізувати свою діяльність, не вкладаючи капітал у підприємства і виробничі потужності за кордоном. З іншого боку, дані

стратегії мають певні недоліки, так, у порівнянні з експортом та власним виробництвом, дані стратегії обмежують можливості контролю за якістю та

процесами виробництва, маркетингу та реалізації продукції.

При виході на зовнішній ринок все частіше міжнародні компанії обирають стратегію прямого інвестування шляхом створення власних складальних або виробничих підрозділів, філій та дочірніх компаній, забезпечуючи найбільш повне залучення підприємства до зовнішньоекономічної діяльності. Основною відмінністю інвестиційних стратегій від експортних та контрактних є необхідність капіталовкладень на цільовому ринку.

Інвестиційні стратегії з повним контролем – це досить витратний та ризикований спосіб виходу на іноземний ринок. Хоча з іншого боку ці стратегії забезпечують більш високий ступінь контролю

компанії за діяльністю її зарубіжних підрозділів і розширюють потенційні можливості отримання прибутку. Становлення повністю контрольованого підприємства за кордоном можливе або шляхом створення власного підприємства, або через придбання діючої місцевої фірми.

Найбільш привабливими для іноземного інвестування галузями української економіки є харчова промисловість, фінансова, страхова та торговельна сфери.

В Україні представлена значна кількість ТНК, що використовують стратегію прямого інвестування: Nestle S.A., Mondelēz International, The Coca-Cola Company, Procter&Gamble Co., Carlsberg Group, Cargill Inc. та інші (табл.5)

Таблиця 5- Компанії, які обрали інвестиційні стратегії виходу на український ринок (вибірково)

Компанія	Сфера вкладання капіталу	Обсяг інвестицій, млн. дол. США
Metro Group	Роздрібна і дрібнооптова торгівля, інвестиції у «МЕТРО Кеш енд Кері Україна»	476
The Coca-Cola Company	Виробництво безалкогольних напоїв, інвестиції у ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лтд»	334
Anheuser-Busch InBev	Пивоварна промисловість, інвестиції у «САН ІнБев Україна»	300
Nestle S.A.	Харчова промисловість, інвестиції у ТОВ «Нестле Україна»	250
Procter & Gamble Co.	Виробництво споживчих товарів, інвестиції у «Проктер енд Гембл Україна»	200
Cargill Inc.	Сільське господарство, харчова промисловість, інвестиції у ПрАТ «АТ Каргілл»	150
ТНК-BP	Нафтопереробка, інвестиції у ТОВ «ТНК-BP Коммерс»	137
McDonald's Corporation	Заклади громадського харчування, інвестиції у ПП «МакДональдз Юкрейн Лтд»	100
Mondelēz International	Виробництво продуктів харчування, інвестиції у ПрАТ «Монделіс Україна»	50

Джерело: узагальнено авторами на основі [11]

Іноземні транснаціональні корпорації готові здійснювати свою діяльність в Україні, проте на заваді їм стають такі фактори, як війна, відсутність сталої стратегії та відповідного національного плану дій держави, недосконалість національного законодавства, нечітка правова система, нестабільність економічної та політичної ситуації, високий рівень корупції.

Одним з провідних іноземних інвесторів в Україну є транснаціональна корпорація «Nestle». Корпорація «Nestle» розпочала свою діяльність в Україні у 1994 р. з відкриття представництва, що дозволило проводити активну маркетингову і рекламну підтримку всесвітньо відомих брендів. На українському ринку компанія просуває міжнародні бренди, такі як «NESCAFÉ», «Nesquik», «Maggi», «Nuts», «Friskies», «KitKat» та ін., а також локальні бренди – «Світоч», «Торчин», «Мівіна».

Стратегічні дії, які обумовили успіх компанії на українському ринку, полягали у наступному:

- ② придбання нового обладнання, яке дозволило досягти високої та стабільної якості продукції;
- ② створення дистриб'юторської мережі, яка охопила всю територію України;
- ② формування сильної торгової марки;
- ② вдала маркетингова політика.

Стратегія інвестування, що використовується корпорацією «Nestle», доводить свою ефективність, оскільки «Nestle» є найбільшим виробником продуктів харчування у світі та характеризується стабільним фінансовим станом.

З позиції сучасного управління положення компанії на ринку залежить від того, наскільки успішно вона реагує на різні за своєю природою зовнішні фактори з урахуванням власного внутрішнього потенціалу. Для цього у практиці сучасного менеджменту використовується SWOT-аналіз, який пов'язує зовнішні та внутрішні фактори, що визначають подальший розвиток організації. Сильні та слабкі сторони діяльності компанії «Nestle», а також зовнішні

можливості та загрози акумульовані у проведеному SWOT-аналізі (табл. 6).

Використовуючи політику товарної та географічної диверсифікації корпорації «Nestle» досягає ефекту глобального синергизму, а стратегія непов'язаної диверсифікації (виробництво косметичної, парфюмерної та фармацевтичної продукції) дозволяє оптимізувати грошові потоки та зменшити ризик діяльності корпорації.

З 2022 року швейцарська корпорація Nestlé системно підтримує Україну і ця підтримка виходить далеко за межі гуманітарних поставок. Загальна сума

допомоги, яку компанія спрямувала на потреби країни з початку повномасштабного вторгнення, перевищила 2 млрд гривень. У цей обсяг увійшли продовольча допомога для українців – як цивільних, так і військових, а також пряме фінансування реабілітаційних програм [12].

Отже, стратегія прямого інвестування забезпечує збереження повного контролю над своїми капіталовкладеннями, сприяє встановленню надійних відносин з державними органами, клієнтами, постачальниками, передбачає зменшення витрат за рахунок дешевої місцевої робочої сили або сировини.

Таблиця 6- SWOT-аналіз корпорації «Nestle»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
↑	- значний досвід діяльності; - широкий асортимент продукції; - всесвітня відомість багатьох брендів; - лідируючі позиції у багатьох галузях; - висококваліфікований персонал; - сучасна система комунікації; - налагоджена система збуту; - якість продукції		- виробництво товарів, що швидко псуються; - додаткові транспортні витрати; - наявність віддалених запасів сировини; - значні витрати на адаптацію продукції до місцевих умов
	Можливості - вихід на нові ринки та сегменти; - співпраця з іншими компаніями; - розширення асортименту продукції; - задоволення нових вимог покупців; - застосування нових технологій виробництва		Загрози - вплив на діяльність компанії війни з росією; - коливання валютних курсів; - можливості появи нових конкурентів
		→	

Джерело: розроблено автором на основі [12]

Висновки. Найважливішим аспектом процесу формування стратегії виходу на іноземний ринок є вибір цільового ринку. Розробка стратегії виходу фірми на зовнішній ринок повинна бути динамічною, швидкістю, з якою можуть бути реалізовані стратегічні цілі на новому ринку, залежить від швидкості формулювання стратегії та ступеня підтримки стратегії та напрямків діяльності в організації. Для швидкого впровадження стратегії на іноземному ринку необхідна комбінація процесів вертикальної, горизонтальної та перехресної перевірки, щоб переконатись у правильності загальних дій та стратегій.

Прийняття рішення щодо доцільності проникнення компанії на той чи інший закордонний ринок залежить від ряду факторів, таких як потенційні можливості цього ринку, наявність конкуренції, політичне і

правове середовище, а також соціокультурні фактори. Крім того, в процесі прийняття такого рішення керівництву компанії необхідно ретельно проаналізувати витрати, переваги та ризики, пов'язані з проникненням на кожен потенційний ринок. Після прийняття рішення про розширення міжнародних операцій компанії та оцінки потенційних зарубіжних ринків необхідно вибрати стратегію проникнення та методи забезпечення конкурентоспроможності на обраних ринках.

Отже, вихід іноземних компаній на зовнішні ринки може бути ефективним, якщо спеціалісти із зовнішньоекономічної діяльності володіють теорією і практикою формування стратегії підприємства з урахуванням особливостей конкретних ринків і змін ринкової кон'юнктури.

Література:

1. Бакай В. Конкурентні переваги підприємства: характеристика та їх оцінка за моделлю Портера. Modeling the development of the economic systems, 2022. №2, С. 145-153. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>.
2. Ansoff H. I. Strategic Management. London: Macmillan Press, 1979. 236 p. DOI: <https://doi.org/10.1057/9780230590601>.
3. Grant, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. California Management Review. 1991. Vol. 33(3), P. 114–135. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>. URL: https://www.researchgate.net/publication/292714014_The_Resource-Based_Theory_of_Competitive_Advantage_Implications_for_Strategy_Formulation.

4. Lipsits I. Culture Transformation and Changing Consumption Patterns. *Voprosy Ekonomiki*. 2012. Vol. 8. P. 64–79. DOI: <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2012-8-64-79>.
5. Biloshapka V., Osiyevskyy O. Learn From Outcomes to Promote Growth, *MIT Sloan Management Review*, 2026, Vol. 67 (3), P. 56-60. DOI: <https://doi.org/10.63383/zECb8174>.
6. Петришин Н., Дрофяк А. Механізм формування та реалізації стратегії виходу підприємства на зовнішній ринок. *Економіка, фінанси, право*, 2025, №7. С. 69-72. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.7.14>
7. Hill C. W. L. *International Business: Competing in the Global Marketplace*. 14th ed. New York : McGraw Hill, 2023. 704 p.
8. Державна установа «Офіс з розвитку підприємництва та експорту». *Trade with Ukraine* : офіційний портал розвитку експорту України. URL: <https://export.gov.ua/>
9. Rohrßen B. *Franchise Systems. Law for Professionals*. Cham : Springer, 2023. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-35024-5_7.
10. Когут М. В., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Стан та перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>.
11. Nestlé Україна. Актуальна інформація щодо діяльності компанії в умовах війни Росії проти України. URL: <https://www.nestle.ua/media/news/upd-statement-nestle-ukraine>.

References:

1. Bakay, V. (2022). Competitive advantages of an enterprise: Characteristics and their assessment according to Porter's model. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (2), 145–153. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-4-19>.
2. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management*. Macmillan Press. <https://doi.org/10.1057/9780230590601>.
3. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-7088-3.50004-8>.
4. Lipsits, I. (2012). Culture transformation and changing consumption patterns. *Voprosy Ekonomiki*, 8, 64–79. <https://doi.org/10.32609/0042-8736-2012-8-64-79>.
5. Biloshapka, V., & Osiyevskyy, O. (2026). Learn from outcomes to promote growth. *MIT Sloan Management Review*, 67(3), 56–60. <https://doi.org/10.63383/zECb8174>.
6. Petryshyn, N., & Drofiak, A. (2025). Mechanism of formation and implementation of an enterprise's strategy for entering the foreign market. *Ekonomika, Finansy, Pravo*, (7), 69–72. <https://doi.org/10.37634/efp.2025.7.14>.
7. Hill, C. W. L. (2023). *International business: Competing in the global marketplace* (14th ed.). McGraw Hill.
8. State Institution "Entrepreneurship and Export Promotion Office." (n.d.). *Trade with Ukraine: Official portal for export development in Ukraine*. <https://export.gov.ua/>
9. Rohrßen, B. (2023). Franchise systems. In *Law for professionals*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35024-5_7.
10. Kohut, M. V., & Prokopyshyn-Rashkevych, L. M. (2023). State and prospects of development of the franchising services market in Ukraine. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>.
11. Nestlé Ukraine. (n.d.). Current information on the company's activities amid Russia's war against Ukraine. <https://www.nestle.ua/media/news/upd-statement-nestle-ukraine>.



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License