

Державний торговельно-економічний університет
Кафедра світової економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ОЦІНКА ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ
ПІДПРИЄМСТВА**

*(на матеріалах ТОВ «Завод Кобзаренка», смт. Липова Долина,
Роменський район, Сумська область)*

Студентки 2 курсу, 10мз
групи, факультету
Міжнародної торгівлі та
права спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини» ОП
«Міжнародний бізнес»

підпис

Корнієнко Діани
Сергіївни

Науковий керівник, кандидат
економічних наук доцент

підпис

Генералов Олександр
Валентинович

Гарант освітньої програми
доктор економічних наук
професор

підпис

Калюжна Наталія
Генадійвна

Київ 2025

Анотація

Корнієнко Д. С. Оцінка та прогнозування потенціалу транснаціоналізації (на матеріалах ТОВ «Завод Кобзаренка», смт. Липова Долина, Роменський район, Сумська область)

У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти транснаціоналізації підприємств у сучасних умовах глобалізації. Розглянуто сутність процесу транснаціоналізації, її основні форми та етапи, а також чинники, що визначають потенціал виходу підприємств на міжнародні ринки. Узагальнено підходи до оцінки готовності компаній до міжнародної діяльності на основі критеріїв та індикаторів транснаціоналізації.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» з метою визначення його можливостей для розширення міжнародної присутності. Оцінено рівень інноваційності, інвестиційної активності та конкурентних переваг підприємства. Запропоновано напрями підвищення ефективності міжнародної інтеграції українських компаній, зокрема через диверсифікацію виробництва, залучення іноземних інвестицій та використання світового досвіду транснаціональних корпорацій.

Ключові слова: транснаціоналізація, міжнародна інтеграція, конкурентні переваги, індикатори оцінювання, інвестиційна активність, глобалізація.

Annotation

Korniienko D. S. Assessment and Forecasting of Transnationalization Potential (Based on the Materials of LLC “Kobzarenko Plant”, Romny)

The paper examines the theoretical foundations and practical aspects of enterprise transnationalization in the context of modern globalization. The essence of the transnationalization process, its main forms and stages, as well as the factors determining the potential of enterprises to enter international markets are considered. Approaches to assessing companies' readiness for international activity based on transnationalization criteria and indicators are summarized.

An analysis of the activities of LLC “Kobzarenko Plant” was conducted to determine its potential for expanding international presence. The level of innovativeness, investment activity, and competitive advantages of the enterprise was evaluated. Directions for improving the effectiveness of international integration of Ukrainian companies are proposed, particularly through production diversification, attraction of foreign investments, and the use of global experience of transnational corporations.

Keywords: transnationalization, international integration, competitive advantages, evaluation indicators, investment activity, globalization.

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права,
Кафедра світової економіки
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»,
ОП «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Ганна ДУГІНЕЦЬ

«__» _____ 20__ р

Завдання

на кваліфікаційний проект (роботу) студентіві

Корнієнко Діані Сергіївні

1. Тема кваліфікаційного проекту (роботи)

“Оцінка та прогнозування потенціалу транснаціоналізації підприємства”

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк здачі студентом закінченого проекту (роботи)

До 25.10.2025 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до проекту (роботи)

Мета проекту (роботи) визначення ключових

факторів формування потенціалу транснаціоналізації підприємства та розробці методичних підходів до його оцінювання в умовах глобалізаційних змін.

Об'єкт дослідження: процес транснаціоналізації підприємств у світовій економіці.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти оцінки та прогнозування потенціалу транснаціоналізації підприємства

4. Перелік графічного матеріалу 7 таблиць, 4 рисунки

5. Консультанти по проекту (роботі) із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

| Розділ | Консультант (прізвище, ініціали) | Підпис, дата | |
|--------|-------------------------------------|----------------|------------------|
| | | Завдання видав | Завдання прийняв |
| | | | |
| | | | |

6. Зміст кваліфікаційного проекту (роботи) (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні основи транснаціоналізації підприємств

2.1 Ключові фактори формування потенціалу транснаціоналізації підприємства

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Світовий досвід транснаціоналізації підприємства

2.2 Аналіз галузевого та конкурентного середовища ТОВ “Завод Кобзаренка”

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА»

3.1 Оцінка потенціалу підприємства для транснаціоналізації

3.2 Ризики та шляхи вирішення ефективності транснаціоналізації

Висновки до розділу 3

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

7. Календарний план виконання проекту (роботи)

| № пор. | Назва етапів випускного кваліфікаційного проекту (роботи) | Строк виконання етапів роботи | |
|--------|---|-------------------------------|---------------|
| | | за планом | фактично |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | Подача до друку наукової статті | до 01.05.2025 | 12.03.2025 |
| 2 | Підготовка I розділу роботи ВКР | до 31.05.2025 | до 31.05.2025 |
| 3 | Підготовка II розділу роботи ВКР | до 30.08.2025 | до 30.08.2025 |
| 4 | Підготовка III розділу роботи ВКР | до 01.10.2024 | до 01.10.2024 |
| 5 | Подача науковому керівнику готової роботи | до 25.10.2025 | до 25.10.2025 |
| 6 | Попередній захист | 11.11-25.11.2025 | |
| 7 | Подача роботи завідуючому кафедрі | 18.11-25.11.2025 | |
| 8 | Рецензування роботи | 25.11-06.12.2025 | |
| 9 | Захист КР | (згідно з графіком роботи ЕК) | |

8. Дата видачі завдання «___»_____ 20__ р.

9. Керівник кваліфікаційного проекту (роботи)

Олександр ГЕНЕРАЛОВ

10. Гарант освітньої програми

Наталія КАЛЮЖНА

11. Завдання прийняв до виконання студент

Діана КОРНІЄНКО

12. Відгук керівника кваліфікаційного проекту (роботи) на тему «Оцінка та прогнозування потенціалу транснаціоналізації» що виконана на матеріалах ТОВ «Завод Кобзаренка», смт. Липова Долина, Роменський район, Сумська область. У роботі досліджено теоретичні засади та практичні аспекти транснаціоналізації підприємств у сучасних умовах глобалізації. Розглянуто сутність процесу транснаціоналізації, її основні форми та етапи, а також чинники, що визначають потенціал виходу підприємств на міжнародні ринки. Узагальнено підходи до оцінки готовності компаній до міжнародної діяльності на основі критеріїв та індикаторів транснаціоналізації. Проведено аналіз діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» з метою визначення його можливостей для розширення міжнародної присутності. Оцінено рівень інноваційності, інвестиційної активності та конкурентних переваг підприємства. Запропоновано напрями підвищення ефективності міжнародної інтеграції українських компаній, зокрема через диверсифікацію виробництва, залучення іноземних інвестицій та використання світового досвіду транснаціональних корпорацій. Кваліфікаційна робота виконана на достатньому рівні, містить обґрунтовані рекомендації, відповідає чинним вимогам та може бути рекомендована до публічного захисту.

Керівник кваліфікаційного проекту (роботи) _____
(підпис, дата)

13. Висновок про кваліфікаційний проект (роботу)

Кваліфікаційний проект (робота) студента
Корнієнко Д. С.

може бути допущена до захисту екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми.

Наталя КАЛЮЖНА

Завідувач кафедри _____ Ганна ДУГІНЕЦЬ
(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 20__ р.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП..... | 3 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ | 6 |
| 1.1 Теоретичні основи транснаціоналізації підприємств | 6 |
| 1.2. Ключові фактори формування потенціалу транснаціоналізації підприємства. | 13 |
| Висновки до розділу 1..... | 17 |
| РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА | 19 |
| 2.1 Світовий досвід транснаціоналізації підприємств | 19 |
| 2.2 Аналіз галузевого та конкурентного середовища ТОВ «Завод Кобзаренка» | 19 |
| Висновки до розділу 2..... | 30 |
| РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА» | 31 |
| 3.1 Оцінка потенціалу підприємства для транснаціоналізації | 31 |
| 3.2 Ризики та шляхи вирішення ефективності транснаціоналізації | 36 |
| Висновки до розділу 3..... | 43 |
| ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ | 45 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 48 |
| ДОДАТКИ | 54 |

ВСТУП

Актуальність теми роботи. Сучасна світова економіка розвивається під впливом глобалізаційних процесів, які обумовлюють посилення інтеграційних зв'язків та ускладнення форм міжнародної співпраці. Важливу роль у цих процесах відіграють транснаціональні корпорації, діяльність яких визначає динаміку міжнародного руху капіталу, технологій, робочої сили та інновацій. Саме вони формують ключові тенденції розвитку світового господарства, зумовлюючи необхідність виявлення та аналізу факторів, які впливають на формування потенціалу транснаціоналізації підприємств. Для України ця проблема набуває особливої актуальності, адже інтеграція національної економіки до світових ринків потребує створення конкурентоспроможних бізнес-структур, здатних здійснювати ефективну транснаціоналізацію та брати активну участь у глобальних виробничо-збутових мережах.

Аналіз рівня розробленості теми. Дослідженню транснаціоналізації підприємств та міжнародної економічної інтеграції присвячено чимало праць зарубіжних науковців. Зокрема, Дж. Даннінг розробив «еклектичну парадигму», яка пояснює мотивацію та умови міжнародної експансії підприємств; М. Портер запропонував теорію конкурентних переваг націй та корпорацій; П. Баклі та М. Кассон досліджували внутрішні механізми функціонування транснаціональних структур. Питання інтеграційних процесів у світовій економіці аналізували Б. Баласса, Дж. Вайнер, Р. Ліпсі, Г. Мід. Вітчизняні науковці, серед яких О. Білорус, А. Філіпенко, Ю. Козак, Ю. Макогон, Л. Губерський, приділили увагу проблемам адаптації українських підприємств до глобалізаційних викликів та визначенню особливостей їх міжнародної діяльності. Однак у науковій літературі недостатньо висвітлено комплексне бачення ключових факторів формування потенціалу транснаціоналізації підприємств, а також бракує практичних рекомендацій щодо їх застосування в українських умовах.

Мета і завдання дослідження полягає у визначенні ключових факторів формування потенціалу транснаціоналізації підприємства та розробці методичних підходів до його оцінювання в умовах глобалізаційних змін.

Для досягнення мети роботи необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність та етапи процесу транснаціоналізації підприємств;
- систематизувати наукові підходи до визначення факторів формування потенціалу транснаціоналізації;
- визначити критерії та індикатори оцінки потенціалу транснаціоналізації підприємств;
- здійснити аналіз світового досвіду транснаціоналізації;
- обґрунтувати можливості адаптації міжнародного досвіду в українській економіці;
- надати практичні рекомендації щодо перспективних напрямів транснаціоналізації українських підприємств.

Об'єктом дослідження є процес транснаціоналізації підприємств у світовій економіці.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти оцінки та прогнозування потенціалу транснаціоналізації підприємства.

Методи дослідження. У роботі використано методи наукового узагальнення та систематизації – для формування теоретико-методичних основ дослідження; історичний метод – для характеристики еволюції транснаціоналізації; статистичні та економіко-математичні методи – для аналізу показників діяльності транснаціональних корпорацій; порівняльний аналіз – для зіставлення світового та українського досвіду; кейс-метод – для оцінки особливостей транснаціоналізації компаній; системний підхід – для узагальнення результатів і формулювання висновків.

Інформація про апробацію результатів дослідження. Публікація статті «Теоретичні основи транснаціоналізації підприємств» у збірнику Торговельно-економічні відносини у XXI ст.: зб. наук. ст. студентів ден. та заоч. Форм навч.; відп. Ред. Г. В. Дугінець. - Київ: Держ. торг.-екон. ун-т, 2025 – 314 с.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, по 2 параграфи в кожному, висновків та пропозицій. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні основи транснаціоналізації підприємств

Розвиток міжнародних економічних відносин, заснованих на міжнародному розподілі праці, зумовлює посилення взаємозалежності держав та їхніх суб'єктів. Умови глобалізації потребують поєднання державного протекціонізму та переваг міжнародного розподілу ресурсів для стійкості національних економік.

Посилення взаємозв'язків між державами є провідною тенденцією розвитку світової економіки. З кінця XIX ст. цей процес проявляється через інтернаціоналізацію, що охоплює діяльність держав, союзів, транснаціональних корпорацій, банків та міжнародних організацій. Показником виступає частка зовнішньої торгівлі у ВВП [1]. Глобалізація наприкінці XX ст. стала вищим етапом інтернаціоналізації, характеризуючись зростанням потоків капіталу, інвестицій і науково-технічного співробітництва.

Теорії економічної інтеграції поділяються на дві групи: традиційні, що ґрунтуються на короткострокових статичних ефектах (створення та перенаправлення торгівлі), та нові, які враховують динамічні ефекти – розширення внутрішнього ринку, підвищення конкурентоспроможності й перерозподіл ресурсів [2]. Канадський економіст Дж. Вайнер (1950) виокремив ефекти створення та спотворення торгівлі, довівши, що інтеграція є вигідною, коли перший ефект переважає [3,4].

Б. Баласса (1961) визначив п'ять етапів економічної інтеграції — від зони вільної торгівлі до повної економічної інтеграції [5,6]. Зона вільної торгівлі передбачає скасування тарифів між членами, митний союз — спільну тарифну політику щодо третіх країн, спільний ринок — вільний рух факторів виробництва, а економічний союз поєднує єдину політику з вільним переміщенням товарів і капіталів. Повна інтеграція включає спільну валютну та фіскальну політику. Баласса визначив економічну інтеграцію як процес усунення дискримінації між економічними одиницями різних держав [6].

Подальший розвиток теорій міжнародної інтеграції (так званий «новий регіоналізм») враховував динамічні ефекти – посилення конкуренції, інвестиційні потоки, економію масштабу, трансфер технологій та підвищення продуктивності. Дж. Мід (1955) доповнив теорію Вайнера, довівши, що при еластичному попиті митний союз може розширювати торгівлю навіть за наявності її спотворення, ввівши поняття «розширення торгівлі» [3,7].

Р. Ліпсі розвинув теорію митних союзів, довівши, що на економічний добробут впливають не лише ефекти виробництва, а й споживання [8]. Разом з Ланкастером він показав, що помірне зниження тарифів підвищує добробут, тоді як надмірне може мати протилежний ефект [8,9]. М. Клаус увів концепцію торговельних ефектів, зазначивши, що великі країни можуть впливати на світові ціни, змінюючи умови торгівлі, що поглиблює аналітичну базу дослідження інтеграції.

Ґрунтуючись на теорії Вайнера, інтеграція між країнами-замінниками та країнами-доповнювачами досліджувалася у працях Джеймса Міда, Фредеріка Мейєра [7, 10], Стефана Ліндера та Сакамото [11, 12], а також у роботах, присвячених торгівлі між країнами з різним рівнем доходу та взаємозв'язку між доходом на душу населення й структурою торгівлі. Грін Ланкастер [9] розвинув ці підходи, однак однозначної відповіді на питання, чи підвищують митні союзи світовий добробут, не було знайдено. Як зазначав Мід, ефект митних союзів залежить від конкретних умов.

Традиційний статичний аналіз інтеграції, за Хейсоном [13], є недостатнім, тому застосовуються динамічні ефекти. Баласса, Купер і Масселл визначили основні з них: ефект масштабу, технологічні зміни, вплив на структуру ринку й конкуренцію, зростання продуктивності праці, зниження ризиків і підвищення інвестиційної активності [6]. Річард Болдуїн та Ентоні Венейблз підкреслюють, що близько 40 % світової торгівлі зумовлено регіональними інтеграційними угодами, насамперед у Європі та Північній Америці [14]. Це свідчить про зростання значення регіональної економічної інтеграції як форми економічного

й політичного об'єднання країн для підвищення їх конкурентоспроможності через формування міжурядових економічних кластерів.

Міжнародна економічна інтеграція (від лат. *integer* — цілісний) – це процес зближення, взаємної адаптації та поступового об'єднання національних економічних систем. Вона передбачає політико-економічне групування держав на основі сталих взаємин, розподілу праці та взаємозалежності виробничих структур на різних рівнях [15]. На мікрорівні це проявляється через співпрацю підприємств, спільні інвестиційні проекти й відкриття філій, а на макрорівні — через створення економічних об'єднань та координацію політики.

Отже, міжнародна економічна інтеграція — це зближення та об'єднання економік країн у спільний комплекс, що базується на стійких відносинах, взаємодії відтворювальних структур і конвергенції економічних систем відповідно до міждержавних угод. Її розвиток зумовлений активізацією міжкорпоративних зв'язків, розширенням комунікаційних можливостей та потребою у спільному вирішенні глобальних проблем. Це призводить до створення регіональних економічних комплексів із єдиною інфраструктурою, фінансовими ресурсами та наднаціональними органами управління.

Інтеграція передбачає ліквідацію торговельних бар'єрів, зближення ринків і формування спільного ринку. Вона ґрунтується на ринкових принципах, але потребує узгоджених дій держав. Її характерні риси — комплексність, системність, довгостроковість і міжнародний механізм регулювання.

До об'єктивних причин міжнародної економічної інтеграції належать:

- подібність рівня розвитку економік і ринкової зрілості держав, що інтегруються;
- надмірна різниця у ВВП чи продуктивності призводить до односторонніх переваг і центризму [16];
- географічна близькість країн, спільні кордони й історично сталі економічні зв'язки;

- наявність спільних економічних, соціальних та науково-технічних проблем, що стимулюють кооперацію;
- сприятлива економічна кон'юнктура — інтеграційні процеси посилюються в періоди зростання і послаблюються під час криз.

Таким чином, термін «інтеграція» у сфері економіки описує процес зближення, взаємодії та взаємного прийняття суб'єктів господарювання в межах єдиного простору.

Міжнародний досвід свідчить, що окремі підприємства, компанії та організації відіграють важливу роль у забезпеченні інтеграційних процесів. Рівень взаємодії між державами визначає інтеграцію провідних ланок національних економік і створення правової бази для цього процесу. Соціально-політичний рівень формує умови для розвитку політичних, культурних та релігійних аспектів інтеграції. Об'єднання чи групи країн характеризуються наявністю спільних економічних інтересів і зберігають право кожної держави бути самостійним суб'єктом міжнародних відносин.

Розрізняють мікро- та макрорівень інтеграції.

Мікрорівень охоплює взаємодію капіталів підприємств сусідніх країн, спільні угоди, філії, проекти, геологорозвідку чи будівництво. Зазвичай це спільне виробництво, що поєднує матеріальну, наукову та збутову діяльність. Макрорівень включає створення економічних об'єднань країн і координацію політики.

Інтеграція відбувається за зовнішнім і внутрішнім шляхом: перший означає розширення діяльності підприємств на зовнішніх ринках, другий — створення філій, дочірніх компаній або придбання іноземних підприємств. Ці форми найбільш активно використовують транснаціональні корпорації (ТНК).

На мікрорівні виділяють горизонтальну та вертикальну інтеграцію.

Горизонтальна — це об'єднання підприємств, що виробляють схожі товари, реалізуючи їх через спільну систему збуту для підвищення прибутковості.

Вертикальна інтеграція охоплює підприємства різних галузей і поділяється на три види [17]:

- низхідну — об'єднання виробника ресурсів із виробником товарів;
- висхідну — об'єднання виробника товарів із постачальником сировини чи матеріалів;
- невиробничу — об'єднання підприємства з розподільчою ланкою.

Розвиток інтеграційних процесів спричинив появу різних форм об'єднань — консорціумів, асоціацій, концернів, корпорацій, холдингів, синдикатів, пулів, вільних зон. В Україні законодавчо визначено чотири основні види господарських об'єднань: асоціації, консорціуми, концерни та корпорації, хоча допускається створення й інших [18].

Асоціація — договірне об'єднання для координації діяльності учасників із науковою, економічною чи соціальною метою. Найпоширенішими є торгові асоціації, що сприяють обміну інформацією та лобіюванню спільних інтересів. Учасники зберігають юридичну самостійність і не несуть відповідальності за зобов'язаннями інших членів. Асоціації не мають права на комерційну діяльність [18].

Корпорація — договірне об'єднання підприємств, що поєднують виробничі, наукові й комерційні інтереси. Вона передбачає централізацію певних функцій (закупівлі, збуту, постачання), зберігаючи при цьому самостійність учасників. Корпорація є юридичною особою з власним балансом, рахунками та фондами, діє на принципах рівності, самофінансування й добровільності [18].

Консорціум — тимчасове об'єднання виробничого та банківського капіталу для реалізації масштабних проєктів. Його учасники зберігають самостійність, а лідер об'єднання координує діяльність та несе основну відповідальність перед замовником. Консорціуми часто мають інтернаціональний склад і створюються для науково-технічних або інноваційних цілей [18].

Концерн — статутне об'єднання промислових, фінансових, транспортних, наукових підприємств, які мають повну фінансову залежність від одного або групи учасників. Концерни можуть бути галузевими або міжгалузевими та є найпоширенішою формою інтеграції [19].

У сучасних безпекових умовах більшість виробничо-господарських функцій підприємств концерну централізовані, здійснюється єдина політика управління. Концерн має широкі повноваження для ефективного використання ресурсів, ґрунтується на жорсткій ієрархії та підпорядкуванні. Учасники тісно пов'язані виробничо-технологічною спільністю, утворюючи єдиний господарський комплекс. Формально вони зберігають юридичну самостійність, але фактично підпорядковуються спільному керівництву.

Для об'єднання корпоративних структур розрізняють основні поняття:

- злиття — об'єднання підприємств з утворенням нової компанії та передачею їй прав і обов'язків попередників;

- поглинання — примусове приєднання одного підприємства до іншого, зазвичай через придбання контрольного пакета акцій;

- інтеграція — посилення взаємозв'язків, координація діяльності та взаємодія компаній.

Терміни «злиття» і «об'єднання» не визначають стратегічну мету створення корпоративних структур, тому для їхньої характеристики застосовуються ширші поняття консолідації та інтеграції. Дослідження

McKinsey класифікує моделі інтеграційних угод за масштабом придбаної компанії та рівнем необхідної адаптації. Гнучкість партнерських відносин є вирішальною для успішного укладання угод, що потребує адаптації під специфіку кожного випадку.

Поглиблення взаємодії між підприємствами формує потребу в національному, міждержавному та наднаціональному регулюванні руху товарів, капіталу, робочої сили й координації фінансової, валютної та соціальної політики [20]. Це зумовлює створення міжнародних об'єднань із єдиною

інфраструктурою, валютою, митною системою та спільними органами управління. Таким чином, інтеграційні процеси на мікрорівні стають основою якісних змін на макрорівні.

Дослідження міжнародної економічної інтеграції дає змогу виділити п'ять основних етапів розвитку (іноді — сім).

1. Преференційні торговельні угоди — домовленості між державами про зниження внутрішніх тарифів, податкові пільги та кредитні поступки. Історично першою такою угодою стала «Британська система преференцій Співдружності» (1932 р.) [21].
2. Зона вільної торгівлі — усунення митних бар'єрів між країнами-учасницями при збереженні національних тарифів у торгівлі з третіми державами. Прикладом є Північноамериканська зона вільної торгівлі (НАФТА, 1994 р.) [21].
Митний союз — скасування внутрішніх тарифів і встановлення спільної митної політики. Такі союзи функціонують у країнах Бенілюксу (з 1948 р.) та ЄС (з 1968 р.).
3. Спільний ринок — створення простору «чотирьох свобод» (руху товарів, послуг, капіталу та робочої сили) й початок координації економічної політики [21]. Цей етап пройшов Європейський Союз, а також країни Карибського та Південноамериканського регіонів.
4. Економічний союз — гармонізація законодавства, податкової, валютної та фіскальної політики, запровадження єдиної валюти й передача частини національних повноважень наднаціональним органам [21]. Прикладами є ЄС (1993 р.), Союз арабського Магрибу (1989 р.), Західноафриканський економічний і валютний союз (1994 р.).

Деякі науковці додають шостий етап — політичний союз, що передбачає створення наднаціональних владних структур і спільну зовнішню політику, фактично наближаючи інтеграцію до форми міжнародної конфедерації [5]. Формування Європейського парламенту стало кроком у цьому напрямі.

1.2. Ключові фактори формування потенціалу транснаціоналізації підприємства.

У сучасних умовах глобалізації транснаціональні корпорації відіграють ключову роль як провідні торговельні та інвестиційні структури, дистриб'ютори технологій і промоутери міжнародної міграції робочої сили [22]. Саме вони стали основою взаємозалежної світової економіки та важливою складовою національних економік.

Найбільший вплив на процеси транснаціоналізації мали такі фактори [23]:

- високі технології, інновації, послуги та інформація;
- зміна інвестиційних пріоритетів - інвестори вкладають кошти не в промисловість, а в технології, послуги, інформацію, телекомунікації тощо;
- нове поєднання форм і методів транснаціоналізації різних видів діяльності та підприємництва;
- поряд з традиційними прямими портфельними інвестиціями відбувається розвиток різноманітних активів і методів діяльності, які є економічними передумовами та джерелами транснаціоналізації;
- через загострення глобальної конкуренції лише найефективніші та найменш витратні види транснаціоналізації отримують «право на існування».

Формування та розвиток ТНК зумовлені недосконалою конкуренцією, бар'єрами для торгівлі, валютним контролем і податковими відмінностями. Їх швидке зростання пояснюється високою ефективністю та наявністю конкурентних переваг, серед яких — доступ до ресурсів, диверсифікація, гнучке розміщення виробництва та економія на масштабі.

Саме ці конкурентні переваги дозволяють ТНК швидко розвиватися та залишатися конкурентоспроможними порівняно з іншими компаніями.

Підтримуючи обіг капіталу, людей і технологій, провідні ТНК суттєво сприяють економічному зростанню та розвитку національної економіки країн перебування, зокрема:

- зменшенню гостроти валютного дефіциту через імпорт, що означає перенесення принаймні частини своєї раніше імпортованої продукції до інших країн;
- підвищенню культури ведення бізнесу та споживання товарів і послуг відповідно до міжнародних стандартів;
- забезпеченню місцевого населення додатковими робочими місцями, що особливо важливо для країн, де прихід трудомістких потужностей дозволяє використовувати переважно ручну працю, а не механічну.

ТНК також відіграють подвійну роль у інтернаціоналізації виробництва, у процесі розширення та поглиблення виробничих зв'язків між підприємствами різних країн. ТНК формуються національно з точки зору капіталу та контролю, але їхня діяльність має міжнародний, наднаціональний характер і призводить до створення міжнародних зв'язків [24].

Якісною особливістю сучасних ТНК є розвиток різних форм міжнародного поділу праці у їхній внутрішній корпоративній структурі дисциплінарної, дочірньої та операційної (технологічної) спеціалізації. Однак, ТНК не просто переносять частину виробничого процесу в іншу країну, а розміщують виробництво деталей та напівфабрикатів на існуючих підприємствах, обслуговуючи регіони та континенти. Збірка базової продукції здійснюється з урахуванням особливостей та запитів місцевого споживача, ринків збуту.

Завдяки стратегії своїх глобальних операцій, могутності та великому фінансовому та політичному впливу, ТНК реалізують стратегію максимізації довгострокових прибутків, тобто відмовляються від короткострокових прибутків, щоб зміцнити свої ринкові позиції в майбутньому та забезпечити стабільні прибутки в довгостроковій перспективі. Водночас ТНК прагнуть максимізувати прибутки за рахунок ренти та монопольних переваг у певних країнах, іноді навіть використовуючи бюджетні кошти країн походження для експансії. Для таких ТНК важливим є доступ до сировини та транспортної системи країни перебування. Це призводить до наступного факту:

- ТНК створюють сильну конкуренцію для місцевих компаній на внутрішньому ринку цих країн, перешкоджаючи їхньому розвитку;
- Вільний рух фінансового капіталу ТНК може підірвати стабільність національних валют та загрожувати національній безпеці країн, що розвиваються;
- ТНК, перебуваючи у власних інтересах, здатні насадити в країні ідеологію, яка суперечить інтересам розвитку національного підприємництва та гальмує розвиток національних та державних інтересів країни.

Крім того, економічна могутність ТНК може стати джерелом прихованих конфліктів з державами, на території яких здійснюється їхня діяльність.

Також, варто зазначити, інтереси ТНК стоять за війнами та революціями на Близькому Сході, в Латинській Америці, зміною урядів у Європі та Азії. ТНК лобіюють інтереси окремих високопоставлених державних чиновників або цілих політичних партій, підтримують формування економічної інтеграції на різних рівнях, а також можуть займатися хабарництвом. Через швидкий розвиток інтеграційних процесів та значний соціально-економічний вплив національної економіки не можуть уникнути впливу ТНК, але уряди держав можуть регулювати рівень їхньої участі. Таке регулювання відбувається щонайменше на чотирьох рівнях: наднаціональному; міждержавному; побутовому; державному. Кожен із цих рівнів має свою мету та специфічні регуляторні інструменти. Зокрема, основною метою наднаціонального регулювання є регулювання правил конкуренції та захист вільної торгівлі. Основним засобом досягнення цього є багатосторонні міжнародні угоди, які, залежно від кількості країн-учасниць, можуть бути універсальними, регіональними та субрегіональними. Слід зазначити, що прийняті документи не мають практичного впливу на діяльність ТНК та їх філій. Це пов'язано, перш за все, з тим, що не всі країни погоджуються на виконання умов ТНК на своїй території [25].

Головною метою регулювання на міжнародному рівні формування ТНК є захист інвестицій та дотримання міжнародних стандартів, що досягається шляхом підписання двосторонніх інвестиційних договорів. Це найпоширеніший

спосіб регулювання діяльності ТНК між країною перебування та країною базування. Україна підписала близько 73 двосторонніх угод про захист інвестицій. Наприклад, на відміну від США, Японії та Великої Британії, в Україні немає типової угоди, що свідчить про відсутність єдиного та чітко сформульованого державного підходу до стандартів захисту інвестицій та основних правил і концепцій у сфері інвестиційного арбітражу.

Головною метою регулювання ТНК на внутрішньому рівні при формуванні ТНК є чітке підпорядкування діяльності їхніх філій та дочірніх компаній національному законодавству країни перебування. Основними інструментами такого регулювання є інвестиційне законодавство країни, яке спрямоване на визначення правового статусу іноземного інвестора: фізичної чи юридичної особи. Чим чіткіше це, тим ефективніший вплив ТНК на національну економіку. Однак, найвразливішим місцем одностороннього регулювання ТНК є те, що завдяки своїй організаційній структурі вони можуть уникнути контролю з боку однієї держави. Тому очевидно, що національне законодавство країн перебування є недостатнім для регулювання діяльності ТНК.

Серед основних проблем внутрішнього регулювання ТНК можна виділити:

- по-перше, прагнення найвпливовіших країн поширити внутрішнє законодавство на іноземні філії компаній;
- по-друге, невідповідність інститутів національному законодавству країн перебування.

Не менш важливим є рівень соціального регулювання, головною метою якого є захист суспільних інтересів, адаптація продукції ТНК до інтересів суспільства. Засобами соціального регулювання є національні традиції, виховання та, найголовніше, громадська думка. Багато транснаціональних корпорацій вважають, що вони можуть вижити в глобальному середовищі, де смаки та культура споживачів задовольняються завдяки наданню однорідних та стандартизованих глобальних продуктів. Це підтверджується успіхом транснаціональних корпорацій, які, не звертаючи уваги на переваги окремих покупок, досягли максимального прибутку в довгостроковій перспективі. Це

дозволяє транснаціональним компаніям підтримувати стабільний імідж бренду на глобальному рівні та використовувати всі переваги масштабу. Власне, це головне протиріччя: стандартизована глобальна стратегія залишає поза своїм підходом сегменти, які не повністю відповідають специфічним потребам споживачів, які все ж відрізняються за соціальними, культурними, економічними та правовими характеристиками. Але громадська думка в деяких випадках не дозволяє використовувати таку стратегію. Спільнота вимагає від ТНК адаптації своїх продуктів, цін, каналів та стратегій просування до своїх інтересів, що пов'язано з особливостями та відмінностями національної культури, купівельної спроможності, уподобань у продуктах, а також потреб та бажань споживачів [26].

Таким чином, як показує дослідження особливостей формування та розвитку транснаціональних корпорацій, перш ніж вони стали найвпливовішими суб'єктами міжнародних економічних відносин, вони історично пройшли низку етапів, кожен з яких супроводжувався: виникненням та розвитком нових стратегічних галузей; впровадженням революційних інновацій у різних сферах виробництва та послуг; завоюванням нових ринків з використанням різних методів експансії (від агресії до тихого проникнення в національні економічні та політичні процеси); використанням стратегій непрямого впливу тощо.

Сучасні ТНК пройшли складну еволюцію, що супроводжувалася інноваціями, експансією на нові ринки та зміцненням впливу на світову економіку. Їх зростання обумовлене прагненням максимізувати прибутки, знизити витрати та диверсифікувати ризики, однак діяльність пов'язана з політичними й законодавчими ризиками. Україна, хоча й переважно приймає діяльність ТНК, має формувати власну стратегію транснаціоналізації підприємств.

Висновки до розділу 1

Процеси транснаціоналізації підприємств відіграють ключову роль у розвитку міжнародних економічних відносин і формуванні глобальної економічної взаємозалежності. Вони супроводжуються посиленням зв'язків між

державами та економічними суб'єктами, що зумовлює потребу в комплексній адаптації економічних систем. Класичні та сучасні теорії інтеграції (Вайнер, Баласса, Мід, Ліпсі та ін.) відображають як позитивні, так і потенційно негативні наслідки інтеграційних процесів.

Інтеграція проявляється на мікро- та макрорівнях: через взаємодію підприємств, створення спільних виробництв і філій, а також через формування економічних союзів і координацію національних політик. Формами корпоративної інтеграції є асоціації, консорціуми, концерни та корпорації, що різняться рівнем централізації та фінансової самостійності.

Міжнародна економічна інтеграція сприяє формуванню єдиних ринків, підвищенню конкурентоспроможності, розвитку інвестицій і технологічного обміну. Її передумовами є подібність рівнів економічного розвитку, географічна близькість, сталі зв'язки та наявність спільних економічних інтересів.

Отже, транснаціоналізація підприємств є одним із головних механізмів реалізації міжнародної інтеграції, що забезпечує ефективне використання ресурсів і посилює конкурентні переваги на глобальному рівні.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Світовий досвід транснаціоналізації підприємств

Дослідження світового досвіду транснаціоналізації підприємств має велике значення для України, адже показує, як країни з обмеженими ресурсами можуть створювати глобальних лідерів. Показовим прикладом є датська компанія LEGO.

Данія у 1930-х роках переживала економічну кризу, але саме тоді, у 1932 році, Оле Кірк Крістіансен заснував LEGO. Спочатку це була невелика столярна майстерня, яка після краху попиту на дерев'яні вироби почала виробляти іграшки. Назва LEGO походить від данських слів *leg godt* («грай добре»). Коли після війни виник дефіцит деревини, Крістіансен у 1947 році придбав машину для лиття пластику під тиском і створив перші пластикові цеглинки, які згодом стали легендарними «LEGO Mursten» [27].

Перші кроки до міжнародної експансії LEGO зробила у 1953 році, уклавши ліцензійну угоду з компанією *Norske LEGO A/S* у Норвегії. Далі у 1955 році LEGO вийшла на ринок Швеції, співпрацюючи з *Lundby Leksafabrik* [28]. Наступною була Німеччина, де, попри початковий скепсис, компанія досягла великого успіху. LEGO створила дочірню компанію *LEGO Spielwaren GmbH* і запровадила нову політику продажів — однакові ціни для всіх роздрібних торговців та обов'язкову демонстрацію продукції у вітринах. Така стратегія забезпечила швидке зростання, і в 1956–1958 рр. LEGO відкрила представництва в багатьох країнах Європи [29].

У 1958 році LEGO заснувала в Німеччині завод з виробництва форм — *LEGO Werkzeugbau GmbH*, що дало змогу контролювати якість продукції. Того ж року компанія створила *System House* — центр координації міжнародної діяльності, який символізував ідею єдиної родини LEGO.

Після зміцнення позицій у Європі компанія вийшла на ринки Північної Америки: у 1961 році LEGO уклала угоду з американською компанією *Shwayder*,

яка займалася виробництвом і продажем LEGO у США та Канаді. Проте до 1970-х стало очевидно, що партнерство не відповідало стандартам LEGO, тож у 1973 році компанія взяла контроль над виробництвом і дистрибуцією в Америці, зберігши угоду із Samsonite лише в Канаді.

У 1964 році LEGO представила новий продукт — цеглинки JUMBO (пізніше LEGO DUPLO), призначені для маленьких дітей [30].

Далі LEGO спрямувала зусилля на Азію: у 1985 році відкрила завод у місті Кунпо (Південна Корея). Причинами стали економічне зростання регіону, відсутність сильної конкуренції та вимоги уряду щодо створення місцевого виробництва. Водночас LEGO зіткнулася з труднощами через популярність копії *СОКО* [31]. У 1993 році компанія вийшла на китайський ринок, відкривши перший магазин у Пекіні. Високі імпорتنі податки та відсутність захисту інтелектуальної власності створювали проблеми, а підробки продавалися дешевше за оригінали [32].

Досвід LEGO доводить, що навіть компанія з невеликої країни може стати глобальним лідером, поєднуючи інновації, стратегічне планування та гнучкість. Від майстерні в Біллунді до міжнародної корпорації — LEGO розвивалася поетапно: від ліцензійних угод до створення власних виробничих центрів. Для України цей приклад є орієнтиром: інновації, стратегічна гнучкість і адаптація до різних ринків можуть допомогти українським компаніям створювати сильні міжнародні бренди.

Ще одним показовим прикладом транснаціоналізації є китайська компанія Alibaba Group, заснована Джеком Ма — уродженцем міста Ханчжоу, який розпочинав свій шлях викладачем англійської мови та перекладачем у сфері міжнародної торгівлі. Здобувши популярність як перекладач, він заснував бюро перекладів «Хайбо», залучивши двох партнерів через нестачу власних коштів. Перші роки компанія залишалася збитковою, і лише у 1995 році отримала перший прибуток.

У тому ж 1995 році Ма вирушив до США як перекладач торгової делегації, де вперше познайомився з Інтернетом і зрозумів, що інформації про Китай у

мережі майже немає. Повернувшись, він запустив свій перший онлайн-проект — «Китайські Жовті сторінки», який дозволяв місцевим компаніям розміщувати рекламу в Інтернеті. Хоча багато аналітиків називали проєкт невдалим, він випереджав свій час і приніс близько 800 тис. доларів прибутку, що стало поштовхом для подальшої підприємницької діяльності Ма.

У 1998 році він очолив Міжнародний центр електронної торгівлі КНР, де сформулював ідею створення торгової онлайн-платформи для китайських підприємців. Не знайшовши інвесторів у США, Ма залучив 60 тис. доларів від друзів і заснував Alibaba Group [33]. Перші місяці компанія працювала збитково, але у 2000 році здобула інвестиції у розмірі 25 млн доларів від японського фонду SoftBank. Лише у 2002 році Alibaba вийшла на прибуток, налагодивши стабільні поставки товарів із Китаю до США.

У 2003 році на китайський ринок увійшла компанія eBay, що працювала за моделлю C2C (consumer-to-consumer). Щоб утримати позиції, Alibaba створила власну безкоштовну C2C-платформу Taobao [34]. Протягом 2003–2006 років між Alibaba та eBay точилася запекла конкуренція, і вже до 2006 року Taobao завоювала близько 70% китайського ринку. У цей період компанія також запровадила платіжну систему Alipay і рейтинг Integrity Pass, що підвищило довіру користувачів.

До 2008 року Alibaba перетворилася з національної компанії на найбільшого у світі постачальника послуг електронної комерції, активно розвиваючи напрями Alibaba Cloud і China Smart Logistic Network. У 2009 році компанія започаткувала власний щорічний розпродаж «Double Eleven» (11.11), який став міжнародним феноменом. Орієнтація на споживацький попит сприяла переходу Alibaba до моделі C2B (consumer-to-business), коли саме потреби покупців визначають виробництво [35].

У 2010 році компанія провела внутрішню реструктуризацію, запровадивши партнерську модель управління, а в 2011–2013 роках — масштабну реорганізацію: поділ платформи Taobao на кілька підрозділів і

створення 25 бізнес-одиниць. Це дало змогу вдосконалити логістику, фінансову систему та ефективність управління.

У вересні 2014 року Alibaba.com вийшла на Нью-Йоркську фондову біржу, представивши стратегію інтернаціоналізації з чіткими цілями та механізмами реалізації [36]. Після IPO компанія закріпила лідерство на ринку електронної комерції Китаю, контролюючи понад 56% онлайн-продажів, обсяг яких у 2016 році оцінювався у 198 млрд доларів США. Розвиваючи напрями B2B, C2C, B2C, а також сервіси Alipay і логістичну систему Cainiao, Alibaba створила інтегровану екосистему електронної комерції, яка забезпечує стабільне зростання компанії [37].

Наступним успішним прикладом транснаціоналізації є компанія Hyundai Group. Її засновник Чон Джу-юн розпочав підприємницьку діяльність у 1930-х роках, керуючи невеликим магазином рису, який у 1938 році викупив і перейменував на «Kyeong II». Наступним етапом стало відкриття у 1940 році автомайстерні — першого осередку майбутньої корпорації. У 1947 році Чон заснував Hyundai Engineering and Construction, що виконувала великі інфраструктурні проекти. Попри руйнівні наслідки Корейської війни (1950–1953), компанія отримувала значні замовлення від уряду та американських військових, що стало важливим стимулом її розвитку. У цей період також був створений Hyundai Merchant Marine, який увійшов у сферу морських перевезень [38].

У 1960–1970-х роках Hyundai почала трансформуватися у глобального виробника. Після ухвалення урядом Південної Кореї у 1962 році постанов щодо розвитку національної автомобільної промисловості компанія активно розширювала будівельний бізнес та інвестувала у виробничі потужності. У 1965 році Hyundai виконала перший закордонний проєкт у Таїланді, що відкрило шлях до виходу на ринки В'єтнаму, Аляски, Австралії та Індонезії. У 1967 році було створено Hyundai Motor Company (HMC), яка спочатку збирала автомобілі з імпортованих комплектів Ford, використовуючи державні стимули та технології від

закордонних партнерів, зокрема Mitsubishi Motors. До початку 1970-х НМС залишалася залежною від субсидій та підтримки Hyundai Construction.

У 1974 році компанія представила першу власну модель — «Pony», яка стала комерційним успіхом і перетворила НМС на найбільшого виробника автомобілів країни. У 1975 році Hyundai інтегрувала всі виробничі потужності в єдину систему, а згодом зосередилася на покращенні якості та операційної ефективності [39]. У цей час було ухвалено національний план стимулювання промисловості, що дозволило звести завод в Ульсані вартістю 100 млн доларів США із потужністю 56 тис. автомобілів на рік.

У 1976 році НМС запросила інженера Mitsubishi Сейю Арая, учня творця TPS Тайічі Оно. Він допоміг компанії впровадити принципи TPS — зменшення втрат, JIT, контроль якості, оптимізацію змін інструменту. До кінця 1970-х НМС значно підвищила якість продукції та вийшла на світовий ринок у 1980 році. У 1981 році завод в Ульсані розширили до потужності 300 тис. авто на рік, з'явилися моделі Pony II та Excel, які активно експортувалися. До 1986 року Hyundai випустила перший мільйон автомобілів — значно швидше, ніж багато світових виробників [39].

У 1990-х, попри економічну кризу та трудові конфлікти, Hyundai залишалася одним із ключових чеболів країни. Компанія удосконалювала логістику, інтегруючи 329 постачальників, а також будувала нові заводи. Після передачі керівництва Чон Монг-ку у 1996 році Hyundai зіткнулася з жорсткими вимогами профспілок. У 1998 році компанія скоротила 30% персоналу та змінила структуру управління. Спроби адаптувати TPS наштовхнулися на культурні відмінності, тому провідну роль у вдосконаленні виробництва перебрали на себе інженери, які впроваджували кайдзен, автоматизацію та гнучкі процеси [39].

Hyundai перейшла до модульного виробництва, автоматизувала конвеєри, впровадила систему MODAPTS і поділила автомобілі на 13 модулів. Це дозволило зменшити запаси, оптимізувати ланцюг постачання та прискорити виробництво. Потужність заводів зросла до 95%, якість — до 92,3%. Компанія застосовувала зворотне проектування, push-систему MRP та JIS, що забезпечило

високу гнучкість на виробництві та можливість виготовлення малих партій різних моделей [40]. Конкурентну перевагу також забезпечували нижчі зарплати робітників та інженерів, що дозволило Hyundai ефективно конкурувати з такими гігантами, як Toyota [41].

Досвід Hyundai демонструє, як компанія змогла перетворитися з невеликого бізнесу на глобального виробника, успішно використовуючи державні стимули, інвестиції у технології, інженерний потенціал та модернізацію виробничих процесів. Важливу роль відіграли автоматизація, модульне виробництво та ефективне управління ланцюгом постачання.

Для України цей приклад є цінним: навіть у кризових умовах можна забезпечити розвиток промисловості, інвестуючи у кваліфікованих інженерів, інновації та ефективні моделі управління, що дозволить підприємствам виходити на міжнародні ринки та підвищувати потенціал транснаціоналізації.

2.2 Аналіз галузевого та конкурентного середовища ТОВ «Завод Кобзаренка»

Світовий ринок сільськогосподарської техніки наразі переживає значні зміни, зумовлені попитом на ефективність, сталий розвиток та вищу продуктивність у сільськогосподарських операціях. Нещодавні випуски продукції різних типів обладнання, включаючи трактори, іригаційні системи, техніку для підготовки землі, збиральні інструменти та засоби захисту рослин, підкреслюють інноваційний напрямок галузі. Ці розробки змінюють ринок, щоб задовольнити різноманітні потреби сільського господарства в усьому світі. Зараз ринок сільськогосподарської техніки росте з кожним роком.

Наразі обсяг світового ринку сільськогосподарського обладнання у 2024 році оцінювався в 181,5 мільярда доларів США, і очікується, що до 2033 року він досягне 259,7 мільярда доларів США, демонструючи темпи зростання 4,02% з 2025 по 2033 рік [42].

Динаміку обсягів світового ринку сільськогосподарського обладнання за 2019–2024 рр. зображено на рисунку 2.1.

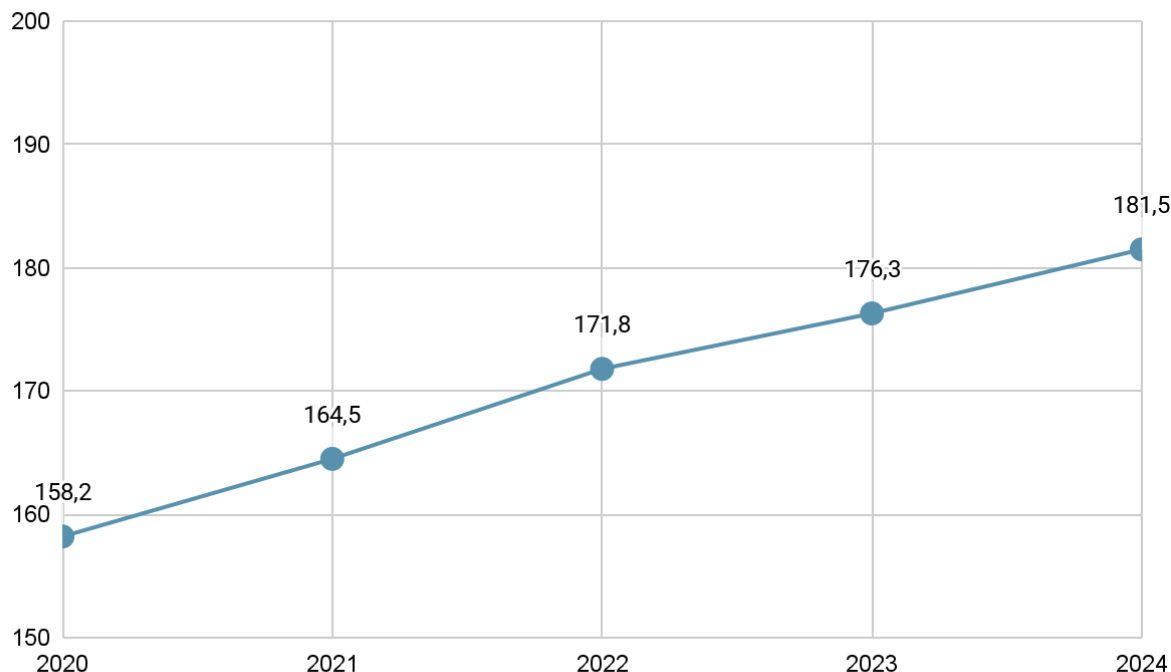


Рис. 2.1 Динаміка обсягів світового ринку сільськогосподарської техніки у 2019–2024 рр. [42–47]

Аналіз динаміки, поданої на рисунку 2.1, свідчить про те, що, ринок зростає рівномірно, без різких коливань, що свідчить про високу стійкість галузі до економічних змін. Зростання зумовлене впровадженням технологій точного землеробства, автоматизації, роботизації та переходом до екологічно чистих рішень. Таким чином, підтверджуються позитивні довгострокові перспективи розвитку галузі та її інвестиційну привабливість. Зростання ринку зумовлене також зміною структури попиту. Якщо ще десять років тому основну частку становила базова техніка, то нині дедалі більша частка припадає на високотехнологічні, автоматизовані та енергоощадні машини. Розвинутих країн стосується тенденція до зменшення кількості господарств при одночасному зростанні їхньої площі, що стимулює попит на потужну багатофункціональну техніку. У країнах, що розвиваються, навпаки — формується попит на середній і малий клас машин, орієнтований на фермерські господарства [43–44].

Глобальний ринок сільськогосподарського обладнання є висококонкурентним завдяки присутності як провідних світових корпорацій, так і регіональних виробників та нових гравців. Лідери галузі — John Deere, CNH Industrial, AGCO Corporation, Kubota Corporation та Mahindra & Mahindra — утримують ключові позиції завдяки акценту на технологічних інноваціях, диверсифікації асортименту та географічному розширенні. Конкурентну динаміку також визначають стратегічні партнерства, придбання компаній та зростаючий попит на сталі методи ведення сільського господарства.

Таблиця 2.1

Основні конкуренти на світовому ринку сільгосптехніки

| Компанія | Країна | Дохід 2020, млрд \$ | Дохід 2024, млрд \$ | Частка ринку, % | Основні напрями інновацій |
|------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|--------------------|---|
| John Deere | США | 39,5 | 61,5 | ~34 | Автономні трактори, AI, електрифікація |
| CNH Industrial | Великобританія/Нідерланди | 28,0 | 22,5 | ~12 | Точне землеробство |
| Kubota Corporation | Японія | 18,6 | 21,3 | ~10 | Компактна техніка, дрони |
| AGCO Corporation | США | 10,9 | 13,9 | ~7 | SmartFarmer, автоматизація |
| Mahindra & Mahindra | Індія | 12,3 | 14,1 | ~8 | Доступні трактори, регіональні ринки |

Джерело: сформовано автором за даними [44–46].

Як видно з таблиці 2.1, серед ключових тенденцій, що формують сучасний ринок, варто відзначити активне впровадження технологій точного землеробства, які базуються на використанні аналітики даних, GPS та IoT-пристроїв для оптимізації сільськогосподарських процесів. Це дає змогу аграріям ефективніше управляти ресурсами, прогнозувати врожайність і підвищувати продуктивність у поєднанні зі сталим розвитком. Водночас швидкими темпами розвивається автоматизація та роботизація техніки, що знижує залежність від людських ресурсів і підвищує операційну ефективність.

Компанія John Deere залишається домінуючим гравцем, отримавши 61,5 мільярда доларів США доходу у 2024 році, причому майже 60% припадає на її сільськогосподарський підрозділ. Аналогічно, CNH Industrial та Kubota Corporation повідомили про доходи у розмірі 22,5 мільярда доларів США та 21,3 мільярда доларів США відповідно, зі значним внеском від їхніх сільськогосподарських сегментів. Mahindra & Mahindra, регіональний лідер, обслуговує місцеві ринки, пропонуючи економічно ефективну продукцію, та зберігає свою позицію найбільшого у світі виробника тракторів за обсягом, продавши понад 390 000 тракторів у 2023 році. [44]

Технологічні інновації відіграють ключову роль у конкурентному середовищі світового ринку сільськогосподарської техніки. Компанії все частіше інтегрують технології GPS, Інтернету та штучного інтелекту у свою техніку для підвищення продуктивності та операційної ефективності. Запуск John Deere свого автономного трактора у 2024 році, який включає навігацію на основі штучного інтелекту та аналіз врожаю в режимі реального часу, є важливим кроком у точному землеробстві. Система точного посіву SmartFarmer корпорації AGCO, рівень впровадження якої у Північній Америці у 2023 році становив 25%, підкреслює зростаючий зсув у бік цифрових сільськогосподарських рішень для вирішення проблем продуктивності.

Ринок сільськогосподарської техніки переживає трансформацію, зумовлену електрифікацією та сталим розвитком. Ключові гравці, такі як Monarch Tractor та Solectrac, лідирують завдяки значному зростанню продажів електричних тракторів, тоді як досягнення в технології акумуляторів та інструментах точного землеробства оптимізують ефективність та зменшують викиди. Урядові ініціативи, такі як гранти Міністерства сільського господарства США на суму 500 мільйонів доларів США та програми субсидій Індії, ще більше прискорюють впровадження. Цей подвійний акцент на інноваціях та екологічно чистих методах змінює галузь, готуючи її до значного зростання та відповідності сучасним вимогам сільського господарства. [45]

Також, звичайно, інвестиції виробників сільськогосподарської техніки є ключовим фактором, що підживлює попит на сільськогосподарську техніку на світовому ринку. Збільшення фінансування з боку основних виробників сільськогосподарської техніки дозволяє розвивати передові технології, підвищуючи продуктивність та ефективність сільського господарства. Наприклад, інвестиції John Deere у розмірі 3,5 мільярда доларів в автоматизацію та електротехніку є свідченням зосередженості галузі на інноваціях. Аналогічно, стратегічні придбання AGCO, такі як придбання у 2023 році компанії точного землеробства Fendt, демонструють, як виробники розширюють свої можливості для задоволення потреб світових ринків, що постійно змінюються.

Враховуючи тенденції розвитку світового ринку, особливо у сфері впровадження інноваційних технологій та екологічних стандартів, доцільно проаналізувати, наскільки українські виробники, зокрема ТОВ «Завод Кобзаренка», інтегруються у ці процеси.

ТОВ «Завод Кобзаренка» — це одне з найуспішніших підприємств машинобудівної галузі України, засноване у 1993 році. Компанія спеціалізується на виробництві сільськогосподарської техніки, причепів, бункерів, цистерн, перевантажувачів, розкидачів мінеральних добрив та іншого обладнання для фермерських господарств. Висока якість продукції, сучасне технічне оснащення та орієнтація на європейські стандарти дали можливість підприємству стати одним із провідних експортерів української техніки.

Сьогодні «Завод Кобзаренка» має декілька виробничих майданчиків в Україні та Польщі, сертифікованих за стандартом ISO 9001. Продукція експортується у понад 30 країн світу, серед яких — Польща, Німеччина, Франція, Чехія, Румунія, країни Балтії. Підприємство постійно розширює лінійку техніки, зокрема впроваджує нові моделі перевантажувальних бункерів та цистерн із підвищеною енергоефективністю [57].

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» (2019–2024 рр.)

| Рік | Обсяг виробництва, од. техніки | Експорт, % | Виторг, млн грн |
|------|--------------------------------|------------|-----------------|
| 2019 | 7 200 | 35 | 420 |
| 2020 | 7 800 | 38 | 470 |
| 2021 | 8 100 | 40 | 510 |
| 2022 | 8 300 | 42 | 560 |
| 2023 | 9 000 | 45 | 630 |
| 2024 | 9 800 | 48 | 690 |

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Як видно з таблиці 2.2, підприємство демонструє стабільне зростання майже за всіма ключовими показниками. За період 2019–2024 рр. обсяг виробництва збільшився на 36%, обсяги експорту — на 13 відсоткових пунктів, а виторг зріс майже у 1,6 раза. Це свідчить про активне розширення присутності компанії на міжнародному ринку, зокрема в країнах ЄС, що є стратегічним напрямом розвитку українських виробників техніки.

Збільшення частки експорту пояснюється також підвищенням якості продукції та її відповідністю вимогам європейських стандартів. Підприємство активно впроваджує інноваційні технології в процеси зварювання, фарбування та складання, а також розвиває власний конструкторський відділ, що дозволяє адаптувати техніку до специфічних потреб споживачів.

Порівняно зі світовими лідерами галузі, ТОВ «Завод Кобзаренка» діє в сегменті середньої техніки, орієнтованої на фермерські господарства, що відповідає структурі попиту країн Центральної та Східної Європи.

Отже, ТОВ «Завод Кобзаренка» послідовно посилює свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Успішна експортна стратегія, диверсифікація ринків збуту та модернізація виробництва сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємства в умовах глобальної інтеграції.

Загалом можна зробити висновок, що ринок сільськогосподарської техніки має значний потенціал розвитку, а ТОВ «Завод Кобзаренка» завдяки своїй

динаміці, гнучкості та орієнтації на якість здатне ефективно конкурувати не лише на національному, а й на міжнародному рівні, використовуючи досвід провідних світових виробників.

Висновки до розділу 2

Аналіз світового досвіду транснаціоналізації на прикладах LEGO Group, Alibaba Group та Hyundai Group показує, що успішний вихід на міжнародні ринки можливий навіть для компаній з обмеженими ресурсами. Вирішальними чинниками стають поетапне розширення, інноваційність, стратегічна гнучкість та здатність адаптуватися до економічних і культурних умов інших країн.

Досвід LEGO підтверджує ефективність поступової транснаціоналізації через ліцензійні угоди, партнерства та створення власних виробничих центрів. Alibaba демонструє роль технологічних рішень і швидкої адаптації бізнес-моделей до потреб ринку. Hyundai підкреслює важливість державної підтримки, інвестицій у технології, розвиток інженерного потенціалу та вдосконалення виробничих процесів.

Для України ці приклади є орієнтиром у формуванні власних стратегій виходу на зовнішні ринки. Вони свідчать про необхідність:

- поетапного освоєння закордонних ринків;
- розвитку партнерств і локальних підрозділів;
- адаптації продуктів до вимог споживачів;
- впровадження інновацій та сучасних управлінських практик.

Отже, вивчення міжнародного досвіду транснаціоналізації створює підґрунтя для формування ефективних стратегій українських підприємств, що прагнуть розширення та посилення конкурентних позицій на глобальних ринках.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ТА СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «ЗАВОД КОБЗАРЕНКА»

3.1 Оцінка потенціалу підприємства для транснаціоналізації

ТОВ «Завод Кобзаренка» вже присутній на міжнародній арені і займає там доволі стабільні позиції. Укладаючи контракти з фермерами Польщі, Румунії, Швейцарії, Естонії та інших країн компанія контролює вже близько 10% європейського ринку сільськогосподарської техніки. Саме для забезпечення ефективної логістики та безперебійного постачання продукції було відкрито філіал у Польщі. Також підприємство приділяє особливу увагу контролю якості виробництва, що забезпечує високий рівень надійності техніки та надає компанії значну перевагу серед конкурентів на ринку.

Для більш глибокого розуміння потенціалу ТОВ «Завод Кобзаренка» на міжнародній арені та визначення стратегічних напрямів розвитку доцільно провести SWOT-аналіз. (табл. 3.1, Додаток 1).

Таблиця чітко демонструє, які аспекти діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» слугують його перевагою на ринку, а які обмежують розвиток.

Сильні сторони: ТОВ «Завод Кобзаренка» має конкурентні ціни та власні виробничі потужності, що дозволяє компанії ефективно контролювати витрати та забезпечувати високу якість продукції. Завдяки впровадженню системи ISO 9001 і принципів бережливого виробництва підприємство може швидко реагувати на потреби клієнтів і утримувати стабільну якість. Також досвід роботи з фермерами Польщі, Румунії та інших країн дає компанії перевагу на міжнародному ринку, оскільки вже є налагоджені канали збуту і розуміння вимог різних ринків.

Слабкі сторони: однією з найголовніших проблем є відсутність професійної служби маркетингу та слабка програма просування бренду в межах України, що означає, що українські аграрії обирають закордонні компанії через малу обізнаність про завод. Це обмежує можливості для привернення нових клієнтів. Крім того, нестача оборотних коштів ускладнює закупівлю необхідної

сировини та впровадження стратегічних змін, а деякі аспекти менеджменту не завжди працюють ефективно, що може гальмувати розвиток підприємства.

Можливості: компанія має шанс вийти на нові перспективні ринки та розширити асортимент взаємопов'язаних товарних груп. Наприклад, завдяки співпраці з міжнародними партнерами та використанню різних стратегій ціноутворення можна збільшити привабливість продукції для різних категорій споживачів. Також впровадження сучасних технологій та автоматизації дозволить підвищити продуктивність і знизити витрати, що стане додатковою конкурентною перевагою.

Загрози: серед основних загроз — нестабільність курсу валют, яка прямо впливає на закупівлі та собівартість продукції, і поява нових конкурентів на ринку, які можуть пропонувати дешевші або більш технологічні рішення. Війна та політична нестабільність у країні теж створюють значні ризики для експорту та постачання сировини, особливо враховуючи географічне розташування підприємства: склади заводу вже неодноразово піддавалися атакам російських дронів, що підтверджує високий рівень небезпеки. Крім того, демпінг з боку конкурентів та поява товарозамінників може скоротити частку ринку компанії, якщо не приділяти увагу інноваціям і підтримці високої якості продукції.

Отже ТОВ «Завод Кобзаренка» ефективно працює на міжнародному ринку завдяки власним потужностям, контролю якості та досвіду експорту. Але водночас іноді стикається з обмеженнями у сфері маркетингу та нестачею оборотних коштів для реалізації стратегічних ініціатив. Компанія має потенціал для зростання через нові ринки та технології, але повинна враховувати зовнішні ризики, зокрема конкуренцію, валютні коливання та політичну нестабільність.

Далі доцільно провести аналіз сильних та слабких сторін, загроз та можливостей ТОВ «Завод Кобзаренка», використавши метод «виваженої оцінки впливу фактів»

Для оцінки факторів зовнішнього середовища застосовано метод «виваженої оцінки впливу фактів». У першій колонці наведено конкретні фактори, у другій – їхня вага, визначена експертом на основі відносної

значущості для підприємства, а в третій – оцінка ступеня впливу кожного фактора на діяльність організації, виставлена за обраною шкалою балів. (Додаток Б, В)

Отже, серед найбільш значущих факторів, що визначають сильні сторони діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» є:

- Ефективний контроль якості продукції, що підвищує конкурентоспроможність на світовому ринку (0,50);
- Конкурентні ціни на продукцію у порівнянні з іншими гравцями ринку (0,45).

У свою чергу, найбільш значущими факторами, що визначають слабкі сторони діяльності ТОВ «Завод Кобзаренка» є:

- Відсутність професійної служби маркетингу та висококваліфікованих маркетологів (0,50);
- Нестача оборотних коштів для закупівлі сировини та впровадження стратегічних змін (0,45);

Зважений рейтинг впливу кожного фактора на діяльність організації обчислюється як добуток його ваги та наданої оцінки. Було оцінено значущість кожного внутрішнього та зовнішнього стратегічного фактору за п'ятибальною шкалою. З аналізу таблиць видно, що здатність підприємства реагувати на зовнішні умови перевищує середній рівень, адже сумарна зважена оцінка становить 4,20 при максимумі 5.

Найбільш значущими факторами, що визначають можливості розвитку ТОВ «Завод Кобзаренка», є:

- Вихід на нові перспективні ринки (0,60);
- Впровадження нових технологій, автоматизації та цифрових рішень для підвищення продуктивності (0,40);

У свою чергу, найбільш значущими факторами, що визначають загрози розвитку ТОВ «Завод Кобзаренка» є:

- Війна та нестабільна економічно-політична ситуація в країні та регіонах експорту (0,60);

- Коливання курсу валют, що впливає на закупівлі та собівартість продукції (0,40);

З аналізу даних таблиць видно, що ТОВ «Завод Кобзаренка» має здатність адаптувати своє внутрішнє середовище до змін зовнішнього на рівні вище середнього (сумарна зважена оцінка факторів внутрішнього середовища становить 4,28 при максимальному значенні 5).

Значну роль у розвитку ТОВ «Завод Кобзаренка» відіграє зовнішньоекономічна діяльність, адже саме експорт продукції є одним із ключових джерел надходження валютних коштів. Якщо раніше суттєва частка продукції постачалася на ринок росії, то після вторгнення у 2014 році, компанія повністю відмовилася від співпраці з країною-агресором та переорієнтувалася на ринки Європи. Саме в цей період підприємство почало активно укладати контракти з європейськими фермерами, що дозволило зберегти стабільні обсяги виробництва та забезпечити вихід на нові сегменти міжнародного ринку.

Станом на 2023 рік близько 33% виробленої продукції заводу орієнтовано на експорт. Хоча цей показник знизився у порівнянні з довоєнними роками, він все одно є доволі вагомим з огляду на складні умови воєнного часу. [58]. Навіть у 2022 році, коли завод опинився в зоні активних бойових дій через близькість до кордону з росією, компанія змогла реалізувати понад 1800 одиниць великогабаритної сільськогосподарської техніки. Важливим фактором збереження та закріплення позицій на міжнародному ринку стало відкриття у 2020 році дочірнього підприємства в Польщі. Це рішення дозволило уникнути критичного падіння обсягів виробництва під час тимчасового блокування роботи головного заводу та забезпечило стабільність виконання експортних контрактів. Сьогодні «Завод Кобзаренка» утримує близько 10% європейського ринку сільськогосподарської техніки, а основними партнерами компанії виступають фермерські господарства, які обробляють у середньому 20 тис. Гектарів землі. [57].

За підсумками 2022 року обсяги реалізації продукції підприємства склали 1,93 млрд грн, що перевищило планові показники більш ніж на 100%. До державного

бюджету було сплачено понад 150 млн грн податків, що підтверджує статус «Заводу Кобзаренка» як одного з найбільших платників податків у регіоні та підкреслює його фінансово-економічну стійкість навіть у кризових умовах. [58]

Секрет успіху компанії на європейському ринку полягає в першу чергу в високій якості продукції. ТОВ «Кобзаренка» дотримується міжнародного стандарту ISO 9001 та впроваджує принципи бережливого виробництва, що дозволяє зменшувати витрати, підвищувати продуктивність і забезпечувати конкурентоспроможність на світових ринках. Особливу увагу компанія приділяє контролю якості на всіх етапах виробництва. Вхідний контроль гарантує, що лише матеріали, які відповідають стандартам, потрапляють на завод. Власна лабораторія проводить тести та аналізи матеріалів, перевіряючи розміри, вагу, якість зварювання та інші важливі параметри. [57] Проміжний контроль здійснюється на кожному етапі виготовлення деталей, а готова техніка проходить тестування перед відправкою клієнтам, що забезпечує її повну працездатність і відповідність вимогам. Завдяки такому комплексному підходу підприємство підтримує високу якість продукції та задовольняє потреби клієнтів.

ТОВ «Завод Кобзаренка» має міжнародну мережу представництв і агентів у таких країнах, як Австралія, Австрія, Болгарія, Данія, Естонія, Італія, Іспанія, Латвія, Литва, та в багатьох інших. Представники активно працюють, надають маркетингову інформацію та сприяють вигідному укладанню контрактів.

Для ще більшого приваблення клієнтів, компанія постійно приймає участь у міжнародних виставках, що дозволяє демонструвати продукцію, представляти нові технології та оцінювати ринок і конкурентів. За роки діяльності підприємство брало участь у таких заходах, як Agro Show та Opolagra (Польща), KazAgro і Kazfarm (Казахстан), SIMA (Франція), AGRA та Agritechnica (Німеччина) та інші. Під час виставок проводяться презентації техніки, активні переговори і укладення контрактів, зокрема на поставки продукції до Франції, Англії, Люксембургу та навіть Зімбабве.

Особливою подією було отримання у 2011 році на Agritechnica в Ганновері диплому за інноваційну мобільну перевантажувальну станцію «Ковчег», а у 2017 році на виставці SIMA у Парижі підприємство як єдиний представник колишнього СРСР представило українську техніку під національним прапором і підписало контракт з відомою французькою компанією на виробництво техніки під її брендом. Окрім участі у виставках, компанія регулярно організовує власні презентації продукції, а також проводить рекламні кампанії через медіа, Інтернет, друковану продукцію та сувеніри, підтримуючи стійкий імідж підприємства та зміцнюючи позиції на міжнародному ринку сільськогосподарської техніки.

Зараз компанія активно відкриває для себе нові горизонти експорту своєї продукції. Наприклад в цьому році «Завод Кобзаренка» вперше зробив експорт до Уругваю.

3.2 Ризики та шляхи вирішення ефективності транснаціоналізації

ТОВ «Завод Кобзаренка» вже присутній на міжнародному ринку та має власний філіал у Польщі. Незважаючи на позитивні результати транснаціоналізації, ця діяльність несе низку ризиків, які можуть впливати на стабільність бізнесу та конкурентоспроможність компанії. Розуміння цих ризиків і розробка практичних заходів для їх мінімізації є важливим аспектом стратегічного розвитку підприємства.

Для найкращого розуміння можливих ризиків варто зробити FMEA (Failure Mode Effect Analysis) – аналіз видів і наслідків відмов.

Найбільш вагомими ризиками для підприємства ТОВ «Завод Кобзаренка»

1. Зміни в законодавстві та податковій політиці
2. Валютні коливання (експорт/імпорт)
3. Зниження купівельної спроможності аграріїв
4. Конкуренція з іноземними виробниками
5. Перебої з постачанням комплектуючих (через війну, логістику, митні бар'єри)

6. Поломки та зношеність обладнання
7. Втрата кваліфікованого персоналу (міграція, мобілізація)
8. Помилки в управлінні проєктами/виробництвом
9. Брак та відмови у виробленій продукції
10. Недостатня цифровізація та кіберризика

В першу чергу розглянемо категорії ймовірності, значущості для підприємства і якості управління та розрахуємо ПЧР – пріоритетне число ризику в табл. 3.4

Таблиця 3.4

Категорії ймовірності, значущості і якості управління та ПЧР

| № | Вид ризику | Параметр тяжкості наслідків S | Параметр ймовірності реалізації O | Параметр якість управління D | ПЧР |
|----|--|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----|
| 1 | Зміни в законодавстві та податковій політиці | 9 | 8 | 7 | 504 |
| 2 | Валютні коливання (експорт/імпорт) | 8 | 7 | 6 | 336 |
| 3 | Зниження купівельної спроможності аграріїв | 6 | 6 | 6 | 216 |
| 4 | Конкуренція з іноземними виробниками | 4 | 5 | 4 | 80 |
| 5 | Перебої з постачанням комплектуючих | 10 | 9 | 9 | 810 |
| 6 | Поломки та зношеність обладнання | 3 | 4 | 3 | 36 |
| 7 | Втрата кваліфікованого персоналу (міграція, мобілізація) | 7 | 6 | 5 | 210 |
| 8 | Помилки в управлінні проєктами/виробництвом | 3 | 4 | 3 | 36 |
| 9 | Брак та відмови у виробленій продукції | 5 | 5 | 6 | 150 |
| 10 | Недостатня цифровізація та кіберризика | 1 | 2 | 2 | 4 |

Джерело: складено автором

Отже, за результатами проведеної оцінки ризиків підприємства видно, що найбільшу загрозу становлять перебої з постачанням комплектуючих (ПЧР = 810), адже вони поєднують у собі високу ймовірність реалізації та критичні наслідки для виробництва. Значним є також ризик змін у законодавстві та податковій політиці (ПЧР = 504) і валютних коливань (ПЧР = 336), які

безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємства. До категорії середньої значущості можна віднести зниження купівельної спроможності аграріїв (216) та втрату кваліфікованого персоналу (210), оскільки їх вплив є відчутним, але контрольованим. Решта ризиків, зокрема конкуренція з іноземними виробниками, брак продукції, технічні поломки, управлінські помилки чи кіберзагрози, мають низькі показники ПЧР і не несуть критичної небезпеки для діяльності компанії. Таким чином, пріоритетним напрямом управління ризиками є зосередження уваги на питаннях постачання, законодавчих змін та валютної стабільності, оскільки саме вони визначають основний обсяг потенційних втрат підприємства. Це можна наглядно побачити на діаграмі рейтингів ризиків на рис. 3.1

Завдяки діаграмі можна наглядно побачити, що найбільший вплив на діяльність підприємства мають ризики, пов'язані з перебоями у постачанні комплектуючих, змінами в законодавстві та податковій політиці, а також валютними коливаннями. Вони отримали найвищі рейтингові оцінки за значущістю та ймовірністю реалізації, що підтверджує їх критичний характер. Інші ризики мають суттєво нижчі показники та можуть контролюватися у межах поточної діяльності. Це дозволяє підприємству розставити пріоритети та спрямувати основні зусилля на управління найбільш вагомими ризиками.

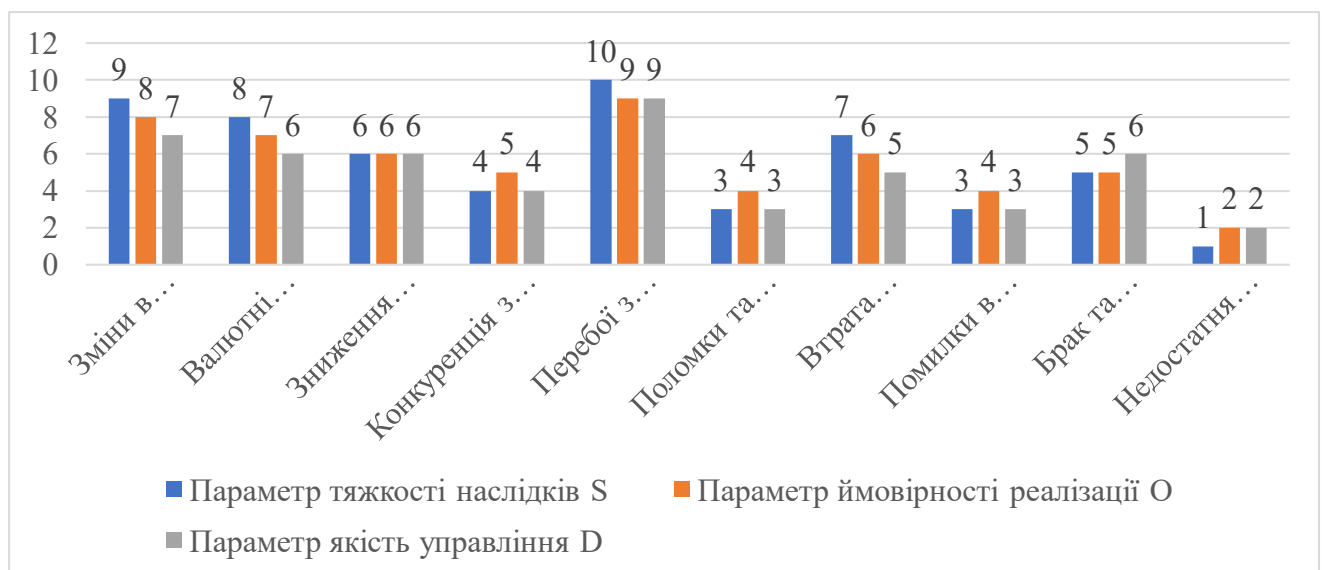


Рис. 3.1 Діаграма рейтингів ризиків

Джерело: складено автором

Для ще більш наочного представлення результатів оцінки доцільно побудувати матрицю ризиків за двома ключовими параметрами: ймовірністю їх реалізації та значущістю для діяльності підприємства. Така матриця дозволяє чітко відобразити, які саме ризики мають найбільший пріоритет у подальшому управлінні, та визначити напрями концентрації ресурсів для мінімізації їхнього впливу. (рис. 3.2)

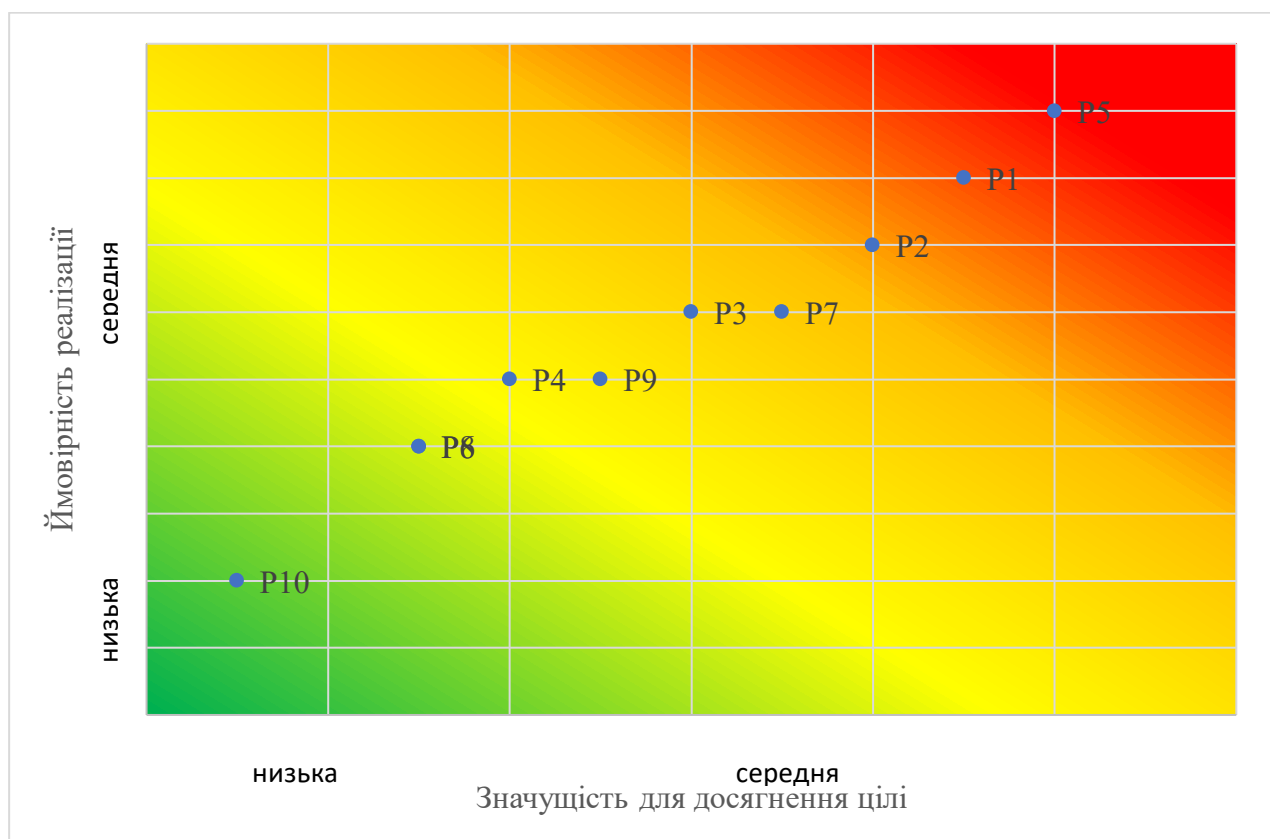


Рис. 3.2 Матриця ризику

Джерело: складено автором

Також варто проаналізувати ризики завдяки діаграмі Парето. Вона потрібна для того, щоб визначити пріоритети у роботі з ризиками, уникнути розпорошення ресурсів та зосередити увагу підприємства на тих проблемах, які дають найбільший ефект у разі їх усунення. (рис. 3.3)

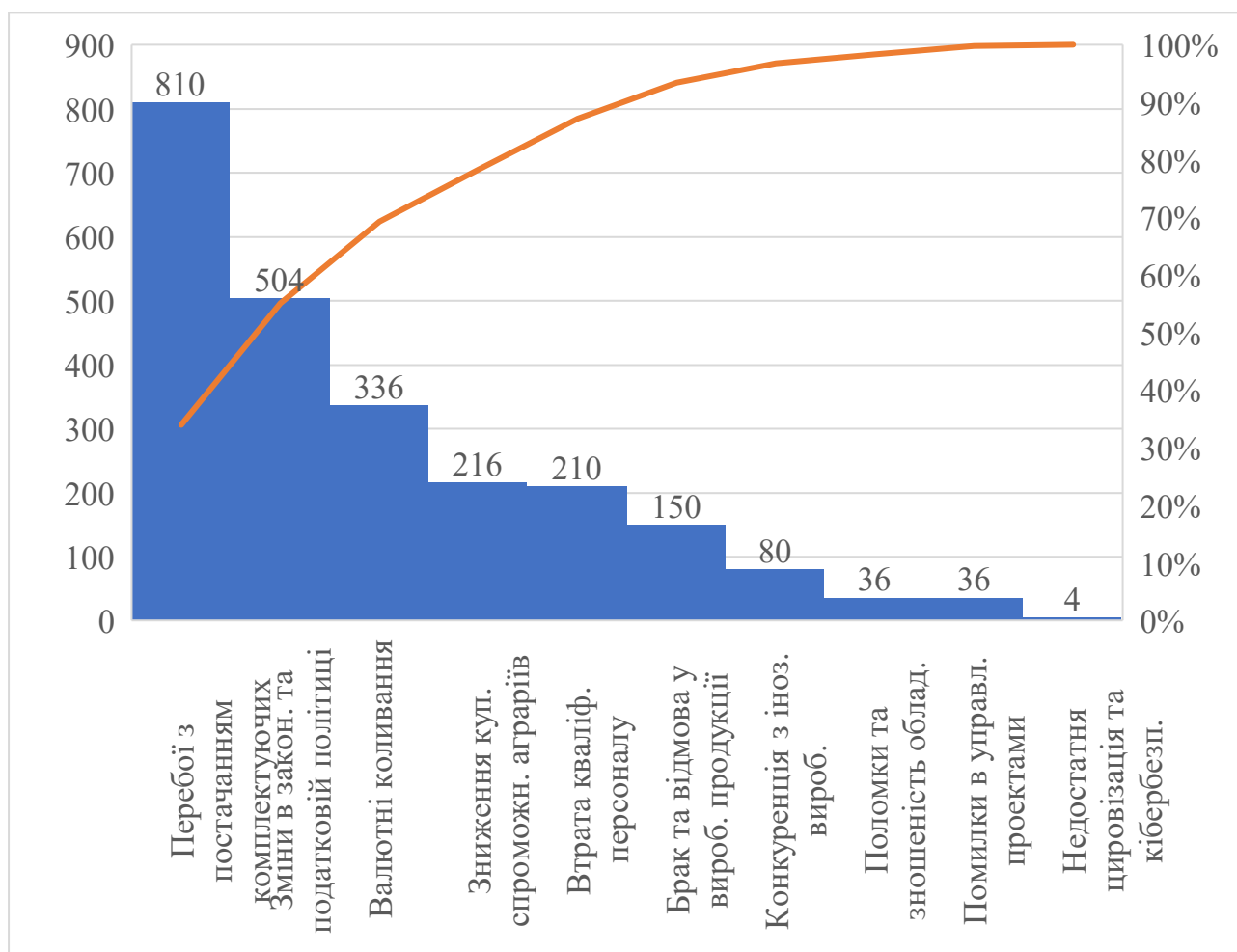


Рис. 3.3 Діаграма Парето

Джерело: складено автором

Завдяки діаграмі Парето можна ще раз наглядно побачити, що основний негативний вплив на діяльність підприємства формують лише кілька ключових ризиків, зокрема перебої з постачанням комплектуючих, зміни в законодавстві та валютні коливання. Саме вони складають понад 80% сумарного ризику, тоді як решта факторів мають відносно незначний вплив. Це свідчить про необхідність концентрації ресурсів та управлінських зусиль на мінімізації саме найбільш вагомих загроз.

Також для проведення якісного FMEA-аналізу необхідно зробити реєстр ризиків. Він потрібен для того, аби систематизувати всі виявлені загрози, визначити їх рівень критичності та розставити пріоритети у подальшому управлінні ризиками. У реєстрі чітко фіксується опис кожного ризику, його можливі наслідки для діяльності компанії, а також бальні оцінки за параметрами

значущості, ймовірності та якості управління. Крім того, у реєстрі зазначаються рекомендовані заходи мінімізації та відповідальні особи, що робить цей документ не лише аналітичним, а й практичним інструментом.

Таким чином, реєстр ризиків допомагає підприємству уникнути хаотичного підходу до управління небезпеками, зосередити ресурси на найважливіших проблемах і забезпечити прозорість та контрольованість процесу управління ризиками. Він стає основою для планування стратегічних і оперативних рішень, спрямованих на підвищення стійкості та конкурентоспроможності підприємства. (табл. 3.5, Додаток 2).

Аналіз реєстру ризиків ТОВ «Завод Кобзаренка» показав, що підприємство стикається з широким спектром загроз як зовнішнього, так і внутрішнього характеру. Найбільш критичними є постачальні, політичні та економічні ризики. Найвищий показник ПЧР (810) мають перебої з постачанням комплектуючих, адже вони напряду загрожують безперервності виробництва та можуть спричинити зрив контрактів і значні фінансові втрати, що особливо актуально в умовах війни та нестабільної логістики.

Другим за важливістю є політичний ризик (ПЧР = 504), пов'язаний зі змінами законодавства та податкової політики. Нестабільність нормативної бази ускладнює планування діяльності та знижує інвестиційну привабливість. Третє місце займають валютні коливання (ПЧР = 336), адже значна частина матеріалів закуповується за кордоном, і зміна курсу безпосередньо впливає на собівартість продукції.

До ризиків середнього рівня належать зниження купівельної спроможності аграріїв (ПЧР = 216) та можливі кадрові втрати через міграцію чи мобілізацію (ПЧР = 210). Хоча ці ризики менш критичні, вони можуть зменшувати попит і ускладнювати виконання замовлень.

Менш суттєвими виявилися виробничі, технічні та управлінські ризики, серед яких: брак продукції (ПЧР = 150), конкуренція з іноземними виробниками (ПЧР = 80), зношеність обладнання (ПЧР = 36) та управлінські помилки (ПЧР =

12). Попри відносно низькі оцінки, у певних умовах ці ризики також можуть посилюватися.

Окремо виділяються кіберризики (ПЧР = 4). Хоч зараз їхній вплив мінімальний, у майбутньому вони можуть стати суттєвими через глобальну цифровізацію та зростання вимог до інформаційної безпеки.

Отже, реєстр ризиків дозволив структурувати всі загрози та визначити їх пріоритетність. У першу чергу підприємству потрібно зосередитися на ризиках постачання, законодавчих змінах та валютних коливаннях, не забуваючи й про контроль кадрових, технічних та виробничих аспектів, щоб запобігти їх переростанню у серйозні проблеми.

Заходи запобігання ризикам для ТОВ «Завод Кобзаренка» мають базуватися на комплексному підході та охоплювати як зовнішні, так і внутрішні загрози. Насамперед важливо мінімізувати постачальні ризики. Для цього підприємству варто працювати з кількома постачальниками одночасно, формувати страхові запаси найважливіших комплектуючих та укладати довгострокові договори з чітко визначеними умовами. Це допоможе зберегти стабільність виробництва навіть у складних логістичних умовах.

Політичні ризики можна зменшити завдяки регулярному моніторингу законодавчих змін, співпраці з профільними асоціаціями та юридичному супроводу. Важливо також передбачити гнучкість у фінансових планах, щоб швидко реагувати на зміни податкових чи митних правил. Економічні ризики, зокрема валютні коливання, доцільно контролювати через хеджування, створення резервних фондів та часткові розрахунки у гривні. Зниження купівельної спроможності аграріїв можна компенсувати розширенням ринків збуту та впровадженням кредитних програм для клієнтів.

Кадрові ризики варто зменшувати за допомогою систем мотивації, навчання та створення кадрового резерву. Багатофункціональність працівників також дозволяє підприємству легше адаптуватися у випадку мобілізації чи міграції персоналу. Виробничі ризики можна знизити за рахунок покращення

контролю якості та впровадження міжнародних стандартів. Технічні ризики потребують планово-попереджувальних ремонтів і модернізації обладнання.

Щодо управлінських ризиків, ефективним є використання сучасних програмних рішень для планування та контролю процесів (ERP, CRM). Кіберризика варто попереджати за допомогою систем захисту даних, резервного копіювання та загальної цифровізації бізнес-процесів, включно з автоматизацією документообігу, виробництва та логістики.

Щодо подальшої транснаціоналізації, підприємству важливо розширювати ринки збуту й не обмежуватися лише Європою. Перспективними можуть бути країни Південної Америки, Африки чи Азії. Інвестиції в інновації, автоматизацію та цифрові рішення підвищать конкурентоспроможність продукції та дозволять гнучко реагувати на зміни на світових ринках. Також важливо вдосконалювати систему управління ризиками, проводити аналіз політичних та економічних змін у країнах-партнерах і прогнозувати можливі коливання попиту.

Окрему увагу слід приділити логістиці: розвиток складів у ЄС, оптимізація маршрутів та впровадження сучасних ІТ-рішень дадуть змогу зменшити затримки та витрати. Участь у міжнародних виставках та активні партнерства допоможуть підвищити впізнаваність бренду та формувати нові ринки збуту. Не менш важливою є фінансова стабільність: хеджування валютних ризиків, резервні фонди та ефективне управління фінансовими потоками підтримуватимуть стабільну роботу підприємства.

Таким чином, комплекс цих заходів дозволяє не тільки зменшити вплив ризиків, а й створює умови для успішного розвитку та посилення позицій ТОВ «Завод Кобзаренка» на міжнародних ринках.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз показав, що ТОВ «Завод Кобзаренка» має добрий потенціал для подальшої транснаціоналізації завдяки конкурентним цінам, якості продукції, впровадженню ISO 9001 та досвіду роботи на зовнішніх ринках. SWOT-аналіз дав змогу визначити ключові сильні та слабкі сторони, можливості

розвитку і зовнішні загрози. Найперспективнішими напрямками є вихід на нові ринки, автоматизація виробництва, інновації та розширення міжнародної співпраці. Основними обмеженнями залишаються слабка маркетингова діяльність, нестача оборотних коштів і окремі управлінські проблеми.

FMEA-аналіз допоміг упорядкувати ризики та визначити їх пріоритетність. Найбільш небезпечними є перебої з постачанням, політичні ризики та валютні коливання. Інші ризики мають середній або низький рівень, але потребують постійного контролю. Для візуалізації результатів були використані матриця ризиків, діаграма рейтингів та діаграма Парето.

Реєстр ризиків став практичним інструментом, що дозволяє систематизувати загрози, визначити заходи їх мінімізації та відповідальних осіб. Це підвищує прозорість управління та полегшує формування стратегії реагування.

Загалом дослідження показало, що для успішної транснаціоналізації підприємству потрібно зосередитися на диверсифікації ринків збуту, цифровізації, розвитку маркетингу, інноваціях та системному управлінні ризиками. Реалізація цих завдань підвищить конкурентоспроможність і стійкість ТОВ «Завод Кобзаренка» на міжнародному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У ході виконання роботи було проведено комплексне дослідження теоретичних основ транснаціоналізації підприємств, аналіз світового досвіду провідних корпорацій та оцінку галузевого середовища з визначенням стратегічного потенціалу ТОВ «Завод Кобзаренка» щодо виходу на міжнародні ринки. Отримані результати дозволили сформулювати цілісне уявлення про ключові умови, фактори, ризики та можливості транснаціонального розвитку підприємств, зокрема в українській машинобудівній галузі. Теоретичний аналіз підтвердив, що транснаціоналізація є важливою формою розвитку компаній у глобальній економіці. Вивчення підходів Вайнера, Баласси, Ліпсі та Міда показало, що ефективний вихід на зовнішні ринки ґрунтується на конкурентних перевагах, інноваціях, стандартизації виробництва, високій якості продукції та здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Міжнародна інтеграція та зростання ролі ТНК створюють нові можливості для національних компаній, але водночас підвищують вимоги до їх гнучкості та стратегічного планування. Аналіз світового досвіду транснаціоналізації на прикладі LEGO Group, Alibaba Group та Hyundai Group показав, що навіть компанії з обмеженими ресурсами можуть стати глобальними за умови використання інноваційних моделей, поетапного розширення та інвестицій у технології. LEGO демонструє важливість стандартизації та контролю якості, Alibaba — цифровізації та створення екосистеми, а Hyundai — ролі державної підтримки й модернізації виробництва. Ці приклади є цінними орієнтирами для українських підприємств, які прагнуть виходу на світові ринки.

Проведений огляд світового ринку сільськогосподарської техніки показав, що галузь стабільно зростає та активно модернізується, зокрема за рахунок автоматизації, точного землеробства та екологічних рішень. Попри домінування таких гігантів, як John Deere, CNH Industrial, Kubota та AGCO, українські виробники можуть зміцнювати позиції завдяки ринковій сегментації, конкурентним цінам і гнучкій адаптації техніки. ТОВ «Завод Кобзаренка»

демонструє позитивну динаміку та суттєві переваги: власне виробництво, контроль якості за ISO 9001, зростання обсягів випуску й експорту, географічну диверсифікацію та розвиток міжнародної мережі представництв. Підприємство утримує близько 10% окремих сегментів європейського ринку, що підтверджує його конкурентоспроможність навіть в умовах війни та економічної нестабільності.

SWOT-аналіз дозволив визначити ключові сильні сторони ТОВ «Завод Кобзаренка», серед яких конкурентні ціни, власне виробництво, впровадження міжнародних стандартів, гнучкість, експортоорієнтовані канали збуту та досвід співпраці з європейськими партнерами; водночас слабкими сторонами є відсутність професійної маркетингової служби, нестача оборотних коштів та окремі управлінські недоліки. До можливостей розвитку віднесено вихід на нові ринки, розширення асортименту, цифровізацію та автоматизацію виробничих процесів, а основними загрозами виступають валютні коливання, поява нових конкурентів, війна, політична нестабільність, логістичні труднощі та демпінг іноземних виробників.

Комплексний FMEA-аналіз поглибив ці висновки, дозволивши систематизувати ризики та визначити їх пріоритетність: найбільш критичними виявилися перебої з постачанням комплектуючих, зміни законодавства та валютні коливання, що формують понад 80% сукупного ризику. Попри це підприємство демонструє високу адаптивність і стійкість, зберігаючи виробництво та експортні контракти навіть в умовах обстрілів і простоїв, а сформований реєстр ризиків забезпечує чітке структурування загроз і визначення ефективних напрямів їх подальшого управління.

Підсумовуючи отримані результати, можна зробити висновок, що ТОВ «Завод Кобзаренка» має високий потенціал для подальшої транснаціоналізації. Підприємство володіє виробничими, технологічними, фінансовими та організаційними передумовами для масштабування діяльності на нові міжнародні ринки, а також демонструє високу здатність адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Для підвищення ефективності транснаціоналізації та посилення позицій підприємства на глобальних ринках доцільно запропонувати такі напрями розвитку. Першочерговим завданням є посилення маркетингової діяльності: створення професійної служби маркетингу, активізація цифрових комунікацій, формування сильного бренду на ринках Європи та нових регіонів, участь у спеціалізованих виставках та програмах підтримки експортерів. Також важливо забезпечити диверсифікацію ринків збуту, зокрема за рахунок виходу на країни Латинської Америки, Африки й Азії, адаптації продукції до місцевих умов та розвитку дилерської мережі.

Необхідною є подальша цифровізація виробництва та впровадження інновацій: автоматизація процесів, розвиток модульного виробництва, використання цифрових систем аналізу роботи техніки, впровадження ERP/CRM-рішень. Управління ризиками потребує диверсифікації постачальників, формування страхових запасів, моніторингу законодавчих змін та використання інструментів хеджування валютних коливань. Розвиток логістики, включно з розширенням складів у ЄС та оптимізацією ланцюгів постачання, дозволить підвищити стійкість експортних операцій. Важливим напрямом є робота з кадрами: формування кадрового резерву, навчання персоналу, підвищення мотивації та створення умов для довгострокового утримання кваліфікованих працівників. Доцільною є також співпраця з державними та галузевими інституціями для отримання підтримки інноваційних проєктів, страхування експортних ризиків та адаптації до міжнародних вимог.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить зміцнення конкурентних переваг ТОВ «Завод Кобзаренка», підвищить його стійкість у нестабільних зовнішніх умовах та створить передумови для подальшого розвитку на глобальному ринку. Отже, транснаціоналізація підприємства є перспективним та економічно обґрунтованим напрямом, здатним забезпечити довгострокове зростання, підвищення ефективності діяльності та інтеграцію українського машинобудування у світову економіку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амбарчян, М. Розкриття інформації про геополітичні події після звітного періоду у річній звітності транснаціональних корпорацій. Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 38. – [9 с.].
2. Theory of Economic Integration: A Review // *The New Palgrave Dictionary of Economics*. — 2018. — pp. 13592–13604.
3. Viner, Jacob. *The Customs Union Issue*. Washington, D.C.: The Carnegie Endowment for International Peace, 1950.
4. Nkueno H. J. *Preferential Trade Agreements, Trade Creation and Trade Diversion*. — WTO Forum, 2011.
5. Balassa, Béla. *The Theory of Economic Integration*. London – New York: Harper & Row, 1961, с. 2–4.
6. Баласса, Б. *Теорія економічної інтеграції*. — Лондон: George Allen & Unwin, 1961. — С. 1–2.
7. Meade, James E. *The Theory of Customs Unions*. Amsterdam: North-Holland Publishing Company, 1955.
8. Lipsey, Richard G. *The Theory of Customs Unions: A General Survey*. *Economic Journal*, Vol. 70, No. 279 (1960), pp. 496–513.
9. Lancaster, K. J. *The General Theory of Second Best*. *Review of Economic Studies*, Vol. 24, 1956, pp. 11–32.
10. Mayer, F. *Customs Unions and Welfare Effects*. — *Journal of International Economics*, 1960, Vol. 10, pp. 23–45.
11. Linder, S. *An Essay on Trade and Transformation*. Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1961.
12. Sakamoto, H. *Income Distribution and International Trade*. Tokyo: University Press, 1965.
13. Hayson, P. *International Economic Integration: Theory and Practice*. London: Routledge, 2002. — P. 614.
14. Baldwin, R., Venables, A. J. *Regional Economic Integration*. — *Handbook of International Economics*, Vol. 4, 2010, pp. 1121–1170.

15. Матюшенко І. Ю., *Євроінтеграція України в системі міжнародної економічної інтеграції : навч. посібник.* — Харків : ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2015. — 251 с. — С. 6–7.
16. Soloninko, M. E. *Теоретичні основи, сутність і фактори міжнародної економічної інтеграції.* URL:
https://www.ebk.net.ua/Book/economics/soloninko_me/part17/1701.htm?utm_source=chatgpt.com
17. Куц, Л. Л. *Форми та ступені вертикальної інтеграції підприємств.* Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2012. – Вип. 2. – С. 80–85
18. Державна служба статистики України. Асоціації підприємств. URL:
<https://ukrstat.gov.ua/>
19. Господарський кодекс України. Стаття 120. Організаційно-правові форми об'єднань підприємств. URL:
https://protocol.ua/ua/gospodarskiy_kodeks_ukraini_stattya_120/
20. McKinsey & Company. *Classification of Integration Deal Models.* — McKinsey & Company, 2023. — URL: <https://www.mckinsey.com/>
21. Пазізіна К. В. *Сучасні аспекти міжнародної економічної інтеграції: теоретичні та практичні аспекти.* Видавництво Львівської політехніки, 2013. — С. 45–47.
22. Kordos, M. *Transnational Corporations in the Global World Economic Environment.* Procedia – Social and Behavioral Sciences. – 2016. – Vol. 230. – Pp. 33–40.
23. Серебренніков, Б. С. *Міжнародна економіка,* Київ : Центр учбової літератури, 2024. – 400 с. – С. 112–118.
24. Качур, А. В., Могилко, Д. М. *ТНК та їх роль у сучасних міжнародних економічних відносинах.* Економіка та суспільство. – 2019. – С. 9–15.
25. Опанасенко, Л. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини: регулювання діяльності ТНК на світовому рівні та в Україні.* Економічний вісник. – 2019. – С. 6–10.

26. Олійник, Р. О. *Стратегія ТНК у глобальному середовищі*. Львів :
Видавництво Львівської політехніки, 2024. – 200 с. – С. 45–50.
27. LEGO Group. D: Earliest sales and manufacture outside Denmark / LEGO
Group. – LEGO.com. – URL: <https://www.lego.com/en-us/history/articles/d-earliest-sales-and-manufacture-outside-denmark>
28. LEGO Group. (n.d.). Price list from Norske LEGIO A/S, 1957. LEGO.com. –
URL: <https://www.lego.com/en-us/history/articles/d-earliest-sales-and-manufacture-outside-denmark>
29. LEGO Group. (n.d.). Godtfred Kirk Christiansen (left) receives a visit in
Billund, Denmark, from the director of Reykjalundur Arni Einarsson (centre)
and a colleague from Reykjalundur, 1955 . LEGO.com. – URL:
<https://www.lego.com/en-us/history/articles/d-an-unusual-partnership-in-iceland>
30. LEGO Group. (n.d.). Visit from Shwayder, 1961. LEGO.com. – URL:
<https://www.lego.com/en-us/history/articles/d-early-expansion>
31. LEGO Group. (n.d.). Advertisement from LEGO Systems Inc., after the
partnership with Samsonite is terminated, 1973 . LEGO.com. – URL:
<https://www.lego.com/en-us/history/articles/e-production-of-lego-bricks-in-north-america>
32. COKO Bricks. (n.d.). Retrieved from Google Images – URL:
<https://www.teachersuperstore.com.au/assets/full/249607.jpg?20210309033404>
33. Jack Ma: Biography and Early Career. (n.d.). Alibaba Group. – URL:
<https://www.alibabagroup.com/en/about/leadership/jackma>
34. Jack Ma: Alibaba’s Early Challenges and Growth. (n.d.). Alibaba Group. –
URL: <https://www.alibabagroup.com/en/about/history>
35. Jack Ma: Alibaba’s Expansion and Strategic Developments. (n.d.). Alibaba
Group. – URL: <https://www.alibabagroup.com/en/about/history>
36. Jack Ma: Alibaba’s Strategic Reorganization and IPO. (n.d.). Alibaba Group.
– URL: <https://www.alibabagroup.com/en/about/history>

37. Alibaba Group. (n.d.). Overview of Alibaba's E-commerce Ecosystem. Alibaba Group. – URL: <https://www.alibabagroup.com/en/about/history>
38. Hyundai Business Group. (2001). *Appendix: History of Hyundai Business Group*. Hyundai Research Institute. URL: https://www.hri.co.kr/upload/board/EVP200104_04.pdf
39. Hyundai Motor Company. (2025). *The History of Hyundai*. URL: <https://www.hyundai.com/uk/en/hyundai-brand/innovation-progress/heritage.html>
40. Jo, H. J. (2016). Hyundai Motor Company's engineer-led production system. *Asian Business & Management*, 307–328. URL: <https://doi.org/10.1080/19761597.2016.1207423>
41. Chung, M. (2011). *Hyundai Motor Company: The Development and Diffusion of the Hyundai Production System*. Cambridge University Press.
42. IMARC Group. (2024). *Agriculture Equipment Market Size, Share, Trends and Forecast by Equipment Type, Application, Sales Channel, and Region, 2025–2033*. URL: https://www.imarcgroup.com/agriculture-equipment-market?utm_source=chatgpt.com
43. SIZA Robotics запускає автономного робота для овочевих культур. Agrilab. 17 березня 2024 року. URL: <https://www.agrilab.ua/siza-robotics-zapuskaye-avtonomnogo-robota-dlya-ovochevyh-kultur/>
44. Deere & Company. (2023). *2023 Annual Report (Deere & Company 2023 Annual Report)*. Deere & Company. URL: https://www.annualreports.co.uk/HostedData/AnnualReportArchive/d/NYSE_DE_2023.pdf?utm_source=chatgpt.com
45. Harikumar, A. *India needs a policy push to harvest the rich benefits of electric tractors* // International Council on Clean Transportation (ICCT). – 29.04.2024. – URL: <https://theicct.org/india-needs-a-policy-push-to-harvest-the-rich-benefits-of-electric-tractors-apr24>

46. *Current efforts to realise smart agriculture in Japan* // Open Access Government. – 2023. URL: <https://www.openaccessgovernment.org/smart-agriculture/88122/>
47. *Agriculture Equipment Market Outlook Report 2025-2030: Electrification and Sustainable Solutions, Shift Toward Precision Agriculture* // ResearchAndMarkets.com. – 08.05.2025. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/05/08/3077022/0/en/Agriculture-Equipment-Global-Outlook-Report-2025-2030-Electrification-and-Sustainable-Solutions-Shift-Toward-Precision-Agriculture-Challenge-From-the-Rentals-Expansion-of-Emerging-Markets>
48. Deere & Company. *History & Heritage – Deere & Company: Early history & John Deere*. URL: <https://about.deere.com/en-us/explore-john-deere/history-heritage>
49. American National Business Hall of Fame. *John Deere / Charles Deere*. URL: <https://anbhf.org/laureates/john-deere-charles-deere/>
50. Farm Collector. *D for Dependable: John Deere Model D Tractor Spotlight*. URL: <https://www.farmcollector.com/tractors/d-for-dependable-john-deere-model-d-tractor-spotlight>
51. Diesel World. *Tractor Talk: John Deere*. URL: <https://www.dieselworldmag.com/diesel-cars/tractor-talk-5/>
52. Farmers Guardian. *Classic Machinery: John Deere SoundGard Cab*. URL: <https://www.farmersguardian.com/feature/4179670/classic-machinery-john-deere-soundgard-cab>
53. John Deere. (2017). *Deere to advance machine learning capabilities in acquisition of Blue River Technology*. PR Newswire. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/deere-to-advance-machine-learning-capabilities-in-acquisition-of-blue-river-technology-300514879.html>

54. PR Newswire. (2019). *Deere & Company Board Elects John May as CEO and Board Member*. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/deere--company-board-elects-john-may-as-ceo-and-board-member-300909127.html>
55. PR Newswire. (2025). *John Deere Reveals New Autonomous Machines & Technology at CES 2025*. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/john-deere-reveals-new-autonomous-machines--technology-at-ces-2025-302342436.html>
56. Forbes Україна. (2022). «Завод Кобзаренка» починався в гаражі і став міжнародним виробником агротехніки. URL: <https://forbes.ua/ru/company/zavod-kobzarenka-nachinalsya-v-garazhe-i-vyros-v-kompaniyu-s-milliardnoy-vyruchkoj-20220215>
57. ТОВ «Завод Кобзаренка». (2025). *Історія підприємства*. URL: https://kobzarenko.com.ua/about_ua.html
58. Латфундіст. (2023). *Експорт української агротехніки: показники та перспективи*. URL: <https://latifundist.com/novini/ekspot-ukrainskoi-agrotehniky>

ДОДАТКИ

Додаток А

SWOT-аналіз

| Сильні сторони | Можливості |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Конкурентні ціни на продукцію у порівнянні з іншими гравцями ринку. - Власні виробничі площі та центр гарантійного обслуговування. - Гнучка цінова політика та великий досвід роботи з покупцями. - Налагоджені партнерські відносини з надійними постачальниками комплектуючих. - Позитивний імідж підприємства та можливість постійного підвищення кваліфікації персоналу. - Значне іноземне інвестування та співпраця з міжнародними компаніями. - Впровадження системи управління якістю ISO 9001 та принципів бережливого виробництва. - Ефективний контроль якості продукції, що підвищує конкурентоспроможність на світовому ринку. - Досвід роботи на міжнародному ринку завдяки контрактам із фермерами Польщі, Румунії, Швейцарії, Естонії та інших країн. | <ul style="list-style-type: none"> - Вихід на нові перспективні ринки. - Збільшення різноманітності взаємопов'язаних товарних груп. - Використання різних тактик ціноутворення для підвищення привабливості продукції. - Співпраця з іншими міжнародними компаніями та локальними партнерами. - Підвищення відповідальності працівників за результати своєї діяльності. - Впровадження нових технологій, автоматизації та цифрових рішень для підвищення продуктивності. |
| Слабкі сторони | Загрози |
| <ul style="list-style-type: none"> - Певне погіршення конкурентної позиції порівняно з глобальними лідерами. - Відсутність професійної служби маркетингу саме в Україні. - Не завжди ефективний менеджмент. - Нестача оборотних коштів для закупівлі сировини та впровадження стратегічних змін. - Відсутність повноцінної програми просування бренду в межах України | <ul style="list-style-type: none"> - Коливання курсу валют, що впливає на закупівлі та собівартість продукції. - Зростання конкуренції через появу нових гравців, демпінг та товарозамінники. - Зміни політики постачальників та перебої з постачанням сировини. - Війна та нестабільна економічно-політична ситуація в країні та регіонах експорту. - Географічне розташування на сході, близько до кордону з країною-агресором - Зовнішні економічні та політичні ризики, що можуть впливати на експорт продукції. |

Джерело: складено автором

Додаток Б

Оцінка факторів зовнішнього середовища (сильні та слабкі сторони)

| Фактори зовнішнього середовища | Вага фактору | Оцінка, бал | Зважена оцінка, бал |
|--|--------------|-------------|---------------------|
| Сильні сторони | | | |
| Конкурентні ціни на продукцію у порівнянні з іншими гравцями ринку. | 0,09 | 5 | 0,45 |
| Власні виробничі площі та центр гарантійного обслуговування. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Гнучка цінова політика та великий досвід роботи з покупцями. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Налагоджені партнерські відносини з надійними постачальниками комплектуючих. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Позитивний імідж підприємства та можливість постійного підвищення кваліфікації персоналу. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Значне іноземне інвестування та співпраця з міжнародними компаніями. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Впровадження системи управління якістю ISO 9001 та принципів бережливого виробництва. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Ефективний контроль якості продукції, що підвищує конкурентоспроможність на світовому ринку. | 0,10 | 5 | 0,50 |
| Досвід роботи на міжнародному ринку завдяки контрактам із фермерами Польщі, Румунії, Швейцарії, Естонії та інших країн | 0,08 | 5 | 0,40 |
| Слабкі сторони | | | |
| Певне погіршення конкурентної позиції порівняно з глобальними лідерами. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Відсутність професійної служби маркетингу в Україні | 0,10 | 5 | 0,50 |
| Не завжди ефективний менеджмент. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Нестача оборотних коштів для закупівлі сировини та впровадження стратегічних змін. | 0,09 | 5 | 0,45 |

| | | | |
|--|------|---|------|
| Відсутність повноцінної програми просування бренду в Україні | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Сума | 1 | | 4,20 |

Джерело: складено автором

Додаток В

Оцінка факторів зовнішнього середовища (можливості та загрози)

| Фактори зовнішнього середовища | Вага фактору | Оцінка, бал | Зважена оцінка, бал |
|--|--------------|-------------|---------------------|
| Можливості | | | |
| Вихід на нові перспективні ринки. | 0,12 | 5 | 0,60 |
| Збільшення різноманітності взаємопов'язаних товарних груп. | 0,07 | 3 | 0,21 |
| Використання різних тактик ціноутворення для підвищення привабливості продукції. | 0,06 | 4 | 0,24 |
| Співпраця з іншими міжнародними компаніями та локальними партнерами. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Підвищення відповідальності працівників за результати своєї діяльності. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Впровадження нових технологій, автоматизації та цифрових рішень для підвищення продуктивності. | 0,09 | 5 | 0,45 |
| Загрози | | | |
| Коливання курсу валют, що впливає на закупівлі та собівартість продукції. | 0,08 | 5 | 0,40 |
| Зростання конкуренції через появу нових гравців, демпінг та товарозамінники. | 0,07 | 4 | 0,28 |
| Зміни політики постачальників та перебої з постачанням сировини. | 0,09 | 4 | 0,36 |
| Війна та нестабільна економічно-політична ситуація в країні та регіонах експорту. | 0,12 | 5 | 0,60 |
| Географічне розташування на сході, близько до кордону з країною-агресором | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Зовнішні економічні та політичні ризики, що можуть впливати на експорт продукції. | 0,08 | 4 | 0,32 |
| Сума | 1 | | 4,28 |

Джерело: складено автором

Додаток Г
Реєстр ризиків

| Категорія ризику | Опис (формулювання ризику) | Наслідки ризику | Бальний аналіз ризику за 10-ти бальною шкалою | | | ПЧ Р | Рекомендовані заходи впливу на ризик | Власник ризику |
|------------------|--|---|---|--------------|-------------------|------|---|-----------------------|
| | | | Ймовірність | Вплив ризику | Якість управління | | | |
| Постачання | Перебої з постачанням комплектуючих | Зупинка виробництва, зрив контрактів, збитки | 9 | 10 | 9 | 810 | Диверсифікація постачальників, створення страхових запасів, довгострокові контракти | Директор з постачання |
| Політичні | Зміни в законодавстві та податковій політиці | Зростання податкового навантаження, штрафи, зниження прибутку | 8 | 9 | 7 | 504 | Моніторинг законодавства, консультації з юристами, податкове планування | Фінансовий директор |
| Економічні | Валютні коливання (експорт/імпорт) | Зростання собівартості, втрати на валютних курсах | 7 | 8 | 6 | 336 | Хеджування, контракти у гривні, резервування коштів | Фінансовий відділ |
| Кадрові | Втрата кваліфікованого персоналу | Зниження продуктивності, зрив термінів, падіння якості | 6 | 7 | 5 | 210 | Мотиваційні програми, навчання, підготовка резерв кадрів від мобілізації | Відділ кадрів |
| Економічні | Зниження купівельної | Зменшення обсягів | 6 | 6 | 6 | 216 | Диверсифікація ринків, кредитні | Відділ збуту |

| | | | | | | | | |
|--------------|--|--|---|---|---|-----|--|-------------------|
| | спроможності аграріїв | продажів, зниження прибутку | | | | | програми, гнучке ціноутворення | |
| Виробничі | Брак та відмови у продукції | Репутаційні втрати, витрати на гарантію, повернення товару | 5 | 5 | 6 | 150 | Посилення контролю якості, навчання персоналу | Виробничий відділ |
| Конкурентні | Конкуренція з іноземними виробниками | Втрата частки ринку, зниження прибутку | 5 | 4 | 4 | 80 | Інновації, маркетинг, післяпродажний сервіс | Відділ маркетингу |
| Технічний | Поломки та зношеність обладнання | Простої, додаткові витрати на ремонт | 4 | 3 | 3 | 36 | Планово-попереджувальні ремонти, модернізація обладнання | Технічний відділ |
| Управлінські | Помилки в управлінні проектами | Затримки, перевитрати ресурсів | 3 | 2 | 2 | 12 | Впровадження системи управління проектами, навчання менеджерів | Керівництво |
| Кібербезпека | Недостатня цифровізація та кіберризики | Витік даних, зупинка ІТ-систем, фінансові втрати | 2 | 1 | 2 | 4 | Встановлення систем кіберзахисту, цифровізація процесів | ІТ-відділ |

Джерело: складено автором

