

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет бізнес-технологій та економіки
(повне найменування інституту, назва факультету)

Кафедра економіки та митної справи
(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Особливості ведення бізнесу в країнах Азії та Європи:
компаративний аналіз»**

Виконав

студент 4 курсу, групи БТЕ-1911
спеціальності 292 «Міжнародні економічні
відносини», ОПП «Міжнародний бізнес»
(код і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Ніколаєва А.К.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник Антонюк К.І.

(прізвище та ініціали)

Рецензент Селіщева А.В.

(прізвище та ініціали)

м. Запоріжжя
2025 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет: Бізнес-технологій та економіки

Кафедра: кафедри економіки та митної справи

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

Спеціальність: 292 «Міжнародні економічні відносини», ОПП «Міжнародний бізнес»

Галузь знань: 29 міжнародні відносини
(код і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри, к.держ.упр., доцент

Соколов А.В.

“ _____ ” _____ 2025 року

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

Ніколаєвій Анастасії Костянтинівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Особливості ведення бізнесу в країнах Азії та Європи: компаративний аналіз

керівник роботи проф. д.е.н. Антонюк К.І.

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

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» травня 2025 року № 225

2. Строк подання студентом роботи 10 червня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи інформаційна база Європейської комісії та Державної служби статистики України; підручники, монографії, збірники, наукові статті в періодичних виданнях, інтернет-джерела, особисті дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні засади ведення бізнесу в міжнародному середовищі, 2. Особливості ведення бізнесу в країнах Азії та Європи, 3. Практичні аспекти та рекомендації щодо ведення бізнесу в Азії та Європі

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

5 рис., 4 табл.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	Прийняв виконане завдання
I розділ	проф. д.е.н. Антонюк К.І.	08.04.2025	26.04.2025
II розділ	проф. д.е.н. Антонюк К.І.	06.05.2025	29.05.2025
III розділ	проф. д.е.н. Антонюк К.І.	26.05.2025	04.06.2025
Нормоконтроль	доц., к.і.н. Лазнева І.О.	08.06.2025	10.06.2025

7. Дата видачі завдання 10 березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів бакалаврської роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми	11-14.03.2025	
2	Підбір літератури та вивчення літературних джерел	14-24.03.2025	
3	Складання плану роботи	24.03.2025	
4	Виконання вступу	22.03. -28.03.2025	
5	Виконання розділу 1	08.04. -25.04.2025	
6	Виконання розділу 2	06.05. -29.05.2025	
7	Виконання розділу 3	30.05. -04.06.2025	
8	Формулювання загальних висновків	30.05. -04.06.2025	
9	Оформлення роботи та проходження нормоконтролю	04.06. -14.06.2025	
10	Одержання відгуку та рецензії	13.06. -14.06.2025	
11	Подання остаточного варіанту роботи на кафедру	16.06.2025	

Здобувач

(підпис)

Ніколаєва А.К.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Антонюк К.І.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

КДБР: 80 с., 5 рис., 4 табл., 60 джерел.

Мета роботи – виявлення особливостей ведення бізнесу в країнах Азії та Європи методом порівняльного аналізу

Об’єкт дослідження – міжнародне бізнес-середовище країн Азії та Європи.

Предмет дослідження – особливості ведення бізнесу в країнах Азії та Європи

Методи дослідження – історичний аналіз – при дослідженні поняття міжнародного бізнесу, абстрактно-логічний – порівняльний аналіз бізнес-клімату в Азії та Європі; індукції та дедукції – стратегії входу на азійські та європейські ринки; факторний аналіз – при дослідженні факторів, що впливають на ведення бізнесу в країнах ЄС та Азії; аналітичний.

Анотація. Досліджено сутність та поняття міжнародного бізнесу. Виокремлено напрями та обмеження міжнародного бізнесу. Здійснено оцінку бізнес-клімату в Азії та Європі. Визначено практичні аспекти та рекомендації, щодо ведення бізнесу в Азії та Європі. Виокремлено стратегії виходу на азійські та європейські ринки. Визначено рекомендації для українських підприємців щодо ведення бізнесу в Азії та Європі.

МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС, БІЗНЕС-КЛІМАТ, РИНОК, ЄВРОПЕЙСЬКИЙ СОЮЗ, СТРАТЕГІЯ, МІЖНАРОДНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ

Abstract. The essence and concept of international business are investigated. The directions and limitations of international business are identified. The business climate in Asia and Europe is assessed. Practical aspects and recommendations for doing business in Asia and Europe are identified. Strategies for entering Asian and European markets are highlighted. Recommendations for Ukrainian entrepreneurs for doing business in Asia and Europe are identified.

INTERNATIONAL BUSINESS, BUSINESS CLIMATE, MARKET,
EUROPEAN UNION, STRATEGY, INTERNATIONAL BUSINESS
ENVIRONMENT

ЗМІСТ

Завдання на кваліфікаційну бакалаврську роботу.....	2
Реферат.....	4
Перелік умовних позначень, символів, одиниць, скорочень та термінів....	6
Вступ	7
1 Теоретичні засади ведення бізнесу в міжнародному середовищі.....	11
1.1 Поняття та особливості міжнародного бізнесу	11
1.2 Фактори, що впливають на ведення бізнесу в різних країнах	19
2 Особливості ведення бізнесу в країнах Азії та Європи.....	29
2.1 Культурні, економічні та правові особливості країн Азії.....	29
2.2 Порівняльний аналіз бізнес-клімату в Азії та Європі.....	40
3 Практичні аспекти та рекомендації щодо ведення бізнесу в Азії та Європі.....	51
3.1 Стратегії виходу компаній на азійські та європейські ринки.....	51
3.2 Рекомендації для українських підприємців щодо ведення бізнесу в Азії та Європі.....	61
Висновки.....	72
Перелік джерел посилань.....	75

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ,
СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ**

Скорочення	Словосполучення
р.	рік
рр.	роки
рис.	рисунок
табл.	таблиця
ін.	інші
БНК	багатонаціональні корпорації
МБС	міжнародне бізнес-середовище
ПП	прямі іноземні інвестиції
ВВП	валовий внутрішній продукт
ВНД	валовий національний дохід

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та інтернаціоналізації економічних процесів особливого значення набуває вивчення міжнародного бізнес-середовища. Успішне ведення бізнесу за кордоном вимагає не лише знань економічних механізмів, а й глибокого розуміння культурних, правових і соціальних особливостей конкретного регіону чи країни. Особливої уваги заслуговує порівняльний аналіз бізнес-практик у країнах Азії та Європи, які суттєво відрізняються як за рівнем розвитку, так і за менталітетом, правовими системами та підходами до організації підприємницької діяльності.

Азія демонструє динамічне економічне зростання, активно розвиваючи виробництво, інновації та торгівлю. Водночас європейські країни характеризуються стабільністю, високим рівнем правового захисту бізнесу та сталими інституційними рамками. Ці регіони представляють різні моделі ведення бізнесу, які впливають на формування стратегій міжнародних компаній, а також на адаптацію бізнесу до місцевих умов.

З початком військової агресії перед національною економікою постало завдання пошук альтернативних ринків збуту для збереження обсягів експорту та підтримці позитивного торговельного балансу.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю глибшого розуміння різниць у веденні бізнесу між країнами Азії та Європи з метою підвищення ефективності міжнародного співробітництва, уникнення конфліктів і помилок при виході на нові ринки. Порівняльний аналіз дозволяє виявити як унікальні риси, так і спільні тенденції, що сприяють більш обґрунтованому прийняттю управлінських рішень у міжнародному бізнесі.

Мета роботи полягає в дослідженні та порівнянні ключових особливостей ведення бізнесу в країнах Азії та Європи, виявленні їхніх переваг і викликів, а також у формуванні рекомендацій для підприємств, що планують або вже здійснюють свою діяльність у цих регіонах.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- а) дослідити сутність та поняття міжнародного бізнесу;
- б) визначити фактори, що впливають на ведення бізнесу в різних країнах;
- в) оцінити культурні, економічні та правові особливості країн Азії;
- г) виконати порівняльний аналіз бізнес клімату в Азії та Європі
- д) визначити стратегії входу на азійський та європейський ринки.
- е) розробити рекомендації для українських підприємців щодо ведення бізнесу в Азії та Європі.

Об'єкт дослідження – міжнародне бізнес-середовище країн Азії та Європи.

Предмет дослідження – особливості ведення бізнесу в країнах Азії та Європи.

Методи дослідження – історичний аналіз – дослідження поняття міжнародний бізнес, абстрактно-логічний – дослідження факторів впливу на ведення бізнесу в різних країнах; аналітичний, факторний аналіз – для оцінки культурних, економічних та правових особливостей країн Азії; індукції та дедукції – порівняльний аналіз бізнес-клімату в Азії та Європі.

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи є статистичні бази: Європейської комісії та Державної служби статистики України; підручники, монографії, збірники, наукові статті в періодичних виданнях, інтернет-джерела, особисті дослідження автора.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що рекомендації щодо стратегії діяльності підприємства на європейських та азійських ринках можуть бути використані у процесі розроблення «Стратегії регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року» Запорізькою обласною державною адміністрацією.

Ключові теоретико-методичні та науково-практичні положення й висновки бакалаврської роботи оприлюднені автором і отримали позитивну оцінку на щорічній науково-практичній конференції викладачів, науковців, молодих учених, аспірантів та студентів «Тиждень науки-2025» (14–18.04.2025 р., м. Запоріжжя).

Основні положення і результати кваліфікаційної роботи знайшли відображення у 1 тезах конференції.

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків; містить 80 сторінок тексту, 5 рисунків, 4 таблиці. Перелік джерел посилань включає 60 найменувань.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В МІЖНАРОДНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Поняття та особливості міжнародного бізнесу

Міжнародний бізнес – це підприємницька діяльність, яка відбувається за межами країни, зокрема між двома країнами. По суті, воно охоплює всесвітній рух товарів і послуг, капіталу, осіб, технологій і прав інтелектуальної власності, таких як патенти, торгові марки та досвід. Вона має три види торгівлі: експортну торгівлю, імпорتنу торгівлю та перевалкову торгівлю [1].

Міжнародний бізнес передбачає обмін товарами, послугами, інформацією, капіталом та технологіями між країнами. Бізнес може включати експорт та імпорт, прямі іноземні інвестиції, спільні підприємства або багатонаціональні компанії. Бізнес виходить на ринок інших країн, прагнучи отримати більшу частку ринку, знизити виробничі витрати та залучити більше клієнтів.

Масштаби та важливість міжнародного бізнесу сприяють зростанню економіки шляхом створення робочих місць, отримання іноземної валюти та багато іншого. Важливість міжнародного бізнесу виражається в наступних пунктах [2]:

- Економічне зростання. Міжнародна торгівля відіграє важливу роль у інвестиційному підприємництві та економічному зростанні в різних країнах. Можливості працевлаштування та отримання доходу виникають через міжнародний бізнес.

- Більше інновацій і технологій. Технології є рушійною силою сучасної глобалізації, оскільки все потребує технологічної підтримки для компаній, щоб пришвидшити свою діяльність.

- Політична співпраця. Співпраця в торговельній політиці, екологічній політиці тощо сприяє належним переговорам, спілкуванню чи вирішенню суперечок між двома країнами, оскільки вони економічно взаємозалежні.

– Культурний обмін. Розуміння людей з різними культурами та повага один до одного в торгівлі між двома країнами сприяє розвитку товариських стосунків.

– Можливість працевлаштування – міжнародний бізнес створює можливості працевлаштування, які допомагають покращити рівень життя людей у різних країнах, які беруть участь у торгівлі.

– Правильне використання ресурсів. Оптимальне використання ресурсів використовується, оскільки додаткові товари експортуються в іншу країну, крім задоволення потреб споживачів у міжнародному бізнесі.

Розглянемо існуючі форми міжнародного бізнесу [3]:

– Імпорт та експорт. Імпорт означає продаж товарів або послуг з однієї країни в іншу, тоді як експорт означає продаж продуктів або послуг, виготовлених в одній країні, в іншу. Імпорт та експорт зазвичай є початком міжнародної ділової діяльності між країнами. Компанії отримують доступ до зовнішніх ринків через експорт та імпорт.

– Франшиза. Щоб вести міжнародний бізнес, франчайзі повинні отримати від франчайзера дозвіл на використання їхніх брендів і продуктів. Франчайзинговий бізнес – це зазвичай ресторани, готелі та послуги оренди, тоді як ліцензії є більш відповідним Ліцензування.

– Щоб вести бізнес у всьому світі, вам потрібна ліцензія, і це найпростіша вимога. Ліцензія надається, якщо вона стандартизує свої продукти та має повні права власності. Існує багато ліцензій із договорами про авторське право, торговими марками та патентами, які потрібні частіше для одних продуктів і послуг порівняно з іншими. Для глобального розповсюдження таких творів, як книги, фільми та пісні, потрібні ліцензії.

– Прямі іноземні інвестиції (ПІІ). Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) стосуються випадків, коли окремі особи або компанії інвестують гроші в підприємства, розташовані в інших країнах. Компанія-інвестор інвестує кошти, але часто співпрацює з іноземними компаніями, обмінюючись технологіями,

процесами та навичками управління. Інвестиції здійснюються у формі злиття, створення спільних підприємств або створення дочірньої компанії. Мета полягає в тому, щоб розвивати бізнес і збільшувати прибуток за допомогою поєднання ресурсів і впливу.

– Стратегічне партнерство та спільні підприємства. На взаємну вигоду міжнародні компанії співпрацюють з різними країнами в рамках стратегічних альянсів або партнерств. У спільному підприємстві, яке є різновидом партнерства, компанії збираються разом для виробництва нових товарів і послуг. Таким чином витрати можуть розподілятися між компаніями, крім витрат на технології, дослідження та мережу продажів. Стратегічне партнерство приносить користь обом компаніям, будучи взаємовигідним.

Масштаби та важливість міжнародного бізнесу є дуже широкою та різноманітною сферою. Існує кілька ключових сфер діяльності міжнародного бізнесу, які пояснюються нижче [4]:

Міжнародна торгівля – міжнародний бізнес передбачає торгівлю товарами та послугами між двома країнами. Це також включає обмін інтелектуальною власністю разом з різними угодами купівлі-продажу.

Міжнародні переговори – міжнародний бізнес між двома країнами допомагає пов'язаним сторонам покращити відносини між ними, а також вирішити суперечки між ними за допомогою цих переговорів.

Міжкультурний менеджмент – міжкультурний менеджмент у середовищі створюється через цей міжнародний бізнес, де вони повинні керувати різними людьми з різних культур, які об'єднуються в цьому міжнародному бізнесі. Це також допомагає покращити спілкування між двома сторонами.

Глобальний маркетинг - конкретна компанія може орієнтуватися на своїх клієнтів не лише на внутрішньому ринку, а й на ринках різних країн, враховуючи та змінюючи їхні потреби відповідно до їхньої культури.

Прямі іноземні інвестиції. Завдяки міжнародному бізнесу компанії інших країн починають інвестувати в різні країни. Прямі іноземні інвестиції важливі як для відкриття бізнесу, так і для його розширення.

Можливості зростання. Країни, пов'язані з міжнародною торгівлею, мають власну вигоду, створюючи більше робочих місць у своїй країні, а також зміцнюючи свою економіку.

Обмін іноземної валюти. Під час імпорту та експорту товарів і послуг країни обмінюють свою валюту за плату за товари та послуги, покращуючи валютний резерв країни.

Особливості міжнародного бізнесу представлено на рисунку 1.1 та таблиці 1.1.



Рисунок 1.1 – Особливості міжнародного бізнесу*

*Джерело: розроблено автором на основі [2-4]

Розглянемо категорії ділової діяльності або стратегічний підхід компанії до міжнародних ринків. Багатонаціональні корпорації (МНК): ці компанії зі штаб-квартирою на одному ринку працюють на ринках багатьох країн світу. Транснаціональні компанії: адаптація продуктів і практик відповідно до глобальних стандартів. Глобальні компанії: їхня продукція стандартизована для багатьох місцевих стратегій, створених відповідно до різних ринків. Міжнародна торгівля: експорт та імпорт товарів і послуг через кордон. Міжнародний

франчайзинг: франчайзі в інших країнах можуть працювати під назвою бренду, тим самим розширюючи охоплення.

Таблиця 1.1 – Особливості міжнародного бізнесу*

Фактори	Особливості міжнародного бізнесу.
Різноманітні ринки	Міжнародний бізнес функціонує на багатьох ринках з різними споживчими перевагами, культурними нормами та економічними умовами. Ця різноманітність вимагає від компаній адаптувати свої продукти, послуги та маркетингові стратегії відповідно до місцевих потреб.
Кілька валют	Операції в міжнародному бізнесі повинні залучати кілька валют, що призводить до ускладнень, таких як ризик обмінного курсу, конвертація валюти та потреба в стратегіях хеджування.
Різні правила та правові системи:	У кожній країні, де вони працюють, підприємства підпорядковані різному правовому та нормативному середовищу, і вони повинні керуватися ними. Дотримання місцевих законів, торгової політики, тарифів і міжнародних торговельних угод.
Культурна чутливість	Міжнародний бізнес вимагає розуміння культурних відмінностей, таких як мова, звичаї, бізнес-практика та соціальні норми. Культурна чутливість має вирішальне значення для успішного спілкування та співпраці.
Глобальні ланцюги поставок	Міжнародний бізнес часто залежить від складних глобальних ланцюгів постачання, де виробництво, постачання та розподіл поширені в різних країнах.
Економічні та політичні ризики	Міжнародна діяльність піддає підприємства різним ризикам, таким як політична нестабільність, зміни в торговельній політиці, економічні коливання та відмінності в стандартах праці.
Стратегічні альянси та партнерства	Створення альянсів або спільних підприємств з іноземними фірмами є поширеним явищем у міжнародному бізнесі. Ці партнерства допомагають компаніям виходити на нові ринки, ділитися ресурсами та використовувати місцевий досвід.
Глобальна конкуренція	Міжнародний бізнес стикається з конкуренцією не лише з боку місцевих фірм, а й з боку інших транснаціональних компаній. Ця глобальна конкуренція вимагає від компаній постійного впровадження інновацій і підтримки конкурентної переваги.
Технологічна інтеграція	Технології відіграють вирішальну роль у міжнародному бізнесі, розширюючи можливості комунікації, координації та управління в різних географічних регіонах. Підприємства використовують технології для оптимізації операцій, виходу на нові ринки та зв'язку з глобальними клієнтами.
Глобальний брендинг і маркетинг	Міжнародні компанії часто прагнуть створити глобальний бренд, одночасно адаптуючи свої маркетингові стратегії відповідно до місцевих ринків. Це передбачає збалансування глобальної узгодженості з локальною відповідністю.

*Джерело: розроблено автором на основі [5-8]

Особливості міжнародного бізнесу лежать в основі його природи, яка полягає у зв'язуванні ринків по всьому світу, заохоченні міжнародної торгівлі та підвищенні економічних показників. Міжнародний бізнес – це транскордонний обмін товарами, послугами, капіталом і технологіями між країнами. У міжнародній торгівлі доводиться мати справу з валютами, правовими рамками, культурами та економічними системами. Аспектами міжнародного бізнесу є глобальна торгівля, вихід на ринок, правові та валютні відмінності, а також конкуренція між країнами. Розуміння цих особливостей допоможе підприємствам і студентам орієнтуватися в глобальних можливостях і викликах [9-10].

Міжнародний бізнес включає обмін товарами, послугами, капіталом, технологіями та інтелектуальною власністю між країнами. Це передбачає комерційні операції через національні кордони.

Міжнародний бізнес має низку переваг (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Переваги міжнародного бізнесу*

*Джерело: розроблено автором на основі [11-12]

Міжнародний бізнес важливий, оскільки він дозволяє країнам купувати продукти та послуги, які вони можуть не виробляти на місці, що вигідно як підприємствам, так і споживачам. Він створює робочі місця, стимулює економічне зростання та сприяє обміну ідеями та культурами через кордони. Компанії можуть зростати та конкурувати на світовому рівні, розширюючись на нові ринки.

Економічне зростання та розвиток. Міжнародний бізнес сприяє зростанню країни, сприяючи розширенню торгівлі, розширюючи можливості працевлаштування та збільшуючи національний дохід. Завдяки компаніям, які продають продукцію по всьому світу, доходи вищі, що зміцнює економіку. Міжнародний бізнес покращує інфраструктуру, підвищує рівень життя та створює більше можливостей для місцевого бізнесу.

Доступ до світових ринків: Бізнес розширює ринок, отримуючи доступ до клієнтів по всьому світу. Компанія, яка продає свою продукцію в більшій кількості країн, може розширюватися та отримувати більше прибутку. Це також зменшує залежність бізнесу від одного ринку, оскільки розподіляє ризики між різними країнами.

Валютні надходження. Експорт товарів приносить іноземну валюту в країну, підвищуючи економічну силу. Збільшення експорту призводить до збільшення валютних резервів урядів, що дозволяє їм стабілізувати свою економіку. Цю іноземну валюту можна інвестувати в інфраструктуру, охорону здоров'я та освіту, сприяючи загальному розвитку.

Інновації та трансфер технологій. Міжнародний бізнес дозволяє фірмам заохочувати інновації шляхом обміну технологіями. Промислова структура країни оновлюється, оскільки іноземні фірми приходять із сучасними методами та навичками для розвитку галузі. Таким чином, з'являються нові ідеї продуктів, зростає продуктивність та компетенції, що суперечать конкуренції на іноземному ринку.

Створення робочих місць. Міжнародний бізнес створює робочі місця в багатьох країнах. Глобальні компанії наймають місцевих працівників для

виробництва, продажу та обслуговування клієнтів. Зростання робочих місць забезпечує вищий рівень доходів, кар'єрне зростання та кращу регіональну економічну стабільність.

Різниця між внутрішнім та міжнародним бізнесом. Розглянемо різницю між міжнародним бізнесом та внутрішнім бізнесом (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Порівняння міжнародного та внутрішнього бізнесу*

Аспект	Міжнародний бізнес	Внутрішній бізнес
Область застосування	Працює в багатьох країнах	Діє в межах однієї країни
Ринок	Націлені на різні міжнародні ринки	Орієнтується на місцеві ринки
Валюта	Включає кілька валют, що вимагає керування валютою	Операції з єдиною валютою
Положення	Має відповідати різним законам і торговій політиці в різних країнах	Дотримується законів і правил рідної країни
Культурні відмінності	Орієнтується в різних культурних нормах і мовах	Діє в рамках одного культурного контексту
Ланцюг поставок і логістика	Включає складні транскордонні ланцюжки поставок	Простіший ланцюг постачання з меншою кількістю логістичних проблем
Фактори ризику	Стикається з додатковими ризиками, такими як політична нестабільність і торгові бар'єри	В першу чергу впливають місцеві економічні умови
Управління	Вимагає різноманітних стратегій управління для різних країн	Орієнтований на єдиний підхід до управління всередині країни

*Джерело: розроблено автором самостійно

Міжнародний бізнес служить основою глобальної економічної інтеграції, сприяючи транскордонній торгівлі, інвестиціям і культурному обміну. Його значення виходить за рамки простого прибутку, оскільки воно стимулює інновації, підвищує конкурентні переваги та сприяє економічному зростанню націй. Масштаби міжнародного бізнесу величезні, охоплюючи різні галузі та ринки, пропонуючи компаніям безмежні можливості для зростання та процвітання на глобальній арені. Оскільки світ продовжує розвиватися, опанування динаміки міжнародного бізнесу залишатиметься вирішальним для успіху у все більш взаємопов'язаній глобальній економіці.

1.2 Фактори, що впливають на ведення бізнесу в різних країнах

Міжнародний бізнес стосується торгівлі послугами та товарами на світовому ринку. Його також можна визнати глобалізацією торгівлі. Міжнародне бізнес-середовище (МБС) стосується середовища, в якому міжнародні компанії здійснюють свій бізнес. Воно відіграє вирішальну роль у розвитку та зростанні країни.

Міжнародне бізнес-середовище (МБС) включає різні аспекти, такі як політичні ризики, культурні відмінності, валютні ризики, а також правові та податкові питання. Таким чином, керівники обов'язково повинні працювати над факторами, що складають міжнародне бізнес-середовище, оскільки воно має вирішальне значення для економіки країни.

Розглянемо різні форми міжнародного бізнес-середовища (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 – Форми міжнародного бізнес-середовища*

*Джерело: побудовано автором на основі [12]

Розглянемо різні типи або аспекти міжнародного бізнес-середовища.

Політичне середовище в міжнародному бізнесі.

Політичне середовище означає політичний ризик, відносини уряду з бізнесом та тип уряду в країні. Ведення бізнесу на міжнародному рівні передбачає роботу з різними типами урядів, рівнями ризику та відносинами.

Існують різні типи політичних систем, такі як однопартійні держави, багатопартійні демократії, диктатури (військові та невійськові) та конституційні монархії. Таким чином, організація повинна враховувати такі аспекти під час планування бізнес-плану для закордонного розташування:

- політична система бізнесу;
- підхід уряду до бізнесу, тобто сприяння чи обмеження;
- стимули та пільги, що пропонуються урядом;
- правові обмеження щодо вимог до ліцензування та застереження для певного сектору, такого як приватний, державний або дрібномасштабний сектор;
- обмеження на імпорт засобів виробництва, технічних ноу-хау та сировини;
- обмеження на експорт послуг та товарів;
- обмеження на розповсюдження та ціноутворення товарів;
- необхідні процедурні формальності для відкриття бізнесу.

Економічне середовище в міжнародному бізнесі.

Економічне середовище стосується факторів, що сприяють привабливості країни для іноземного бізнесу. Воно може відрізнятися залежно від країни. Краща інфраструктура, освіта, охорона здоров'я, технології тощо також часто асоціюються з високим рівнем економічного розвитку. Рівень економічної діяльності в поєднанні з інфраструктурою, освітою та ступенем державного контролю впливає на аспекти ведення бізнесу.

Зазвичай країни поділяються на три основні економічні категорії, тобто більш індустріалізовані або розвинені, менш розвинені або країни третього світу,

та країни, що нещодавно розвиваються або індустріалізуються. У кожній економічній категорії існують значні відмінності. Загалом, більш розвинені країни є багатими, менш розвинені – бідними, а країни, що нещодавно індустріалізуються, – це ті, хто переходить від бідних до багатих. Ці розмежування проводяться на основі валового внутрішнього продукту на душу населення (ВВП/душу).

Для успішної роботи на міжнародних ринках бізнес повинен розуміти економічне середовище. Аналізуючи економічне середовище, організація, яка має намір працювати в певному бізнес-секторі, повинна враховувати такі аспекти:

- економічна система для входу в бізнес-сектор,
- стадія та темпи економічного зростання,
- рівень національного ВВП та доходу на душу населення,
- податкові інциденти, прямі та непрямі податки,
- наявні інфраструктурні об'єкти та труднощі,
- наявність компонентів, сировини та їх вартість,
- джерела фінансових ресурсів та їх вартість,
- наявність робочої сили, управлінських та технічних працівників, їхня заробітна плата та структура оплати праці.

Технологічне середовище в міжнародному бізнесі.

Технологічне середовище включає фактори, пов'язані з машинами та матеріалами, що використовуються у виробництві послуг і товарів. Оскільки організації не мають контролю над зовнішнім середовищем, їхній успіх залежить від того, як вони адаптуватимуться до зовнішнього середовища. Важливим аспектом міжнародного бізнес-середовища є рівень та сприйняття технологічних інновацій у країнах.

Останнє десятиліття двадцятого століття стало свідком значного прогресу в технологіях, і цей прогрес продовжується і в двадцять першому столітті. Технології часто надають організаціям конкурентну перевагу. Отже, організації

конкурують за доступ до найновіших технологій, а міжнародні організації передають технології, щоб бути конкурентоспроможними на світовому рівні.

Завдяки інтернету навіть малому бізнес-плану легше мати глобальну присутність, що збільшує його вплив, ринок і потенційну клієнтську базу. З політичних, економічних та культурних причин деякі країни більш сприймають технологічні інновації, тоді як інші – менш. Аналізуючи технологічне середовище, організації повинні враховувати такі аспекти:

- рівень технологічного розвитку в країні в цілому та в окремому бізнес-секторі;
- темпи технологічних змін та їх застарівання;
- джерела технологій;
- зручність та обмеження для передачі технологій;
- час, необхідний для засвоєння технології.

Культурне середовище в міжнародному бізнесі. Культурне середовище є одним із найважливіших компонентів міжнародного бізнес-середовища. Його найважче зрозуміти, оскільки культурне середовище є невидимим. За словами Клакхона та Стродтбека, його описують як загальноприйнятту та поділену сукупність загальних цінностей та переконань, що визначають, що є правильним для однієї групи.

Національна культура визначається як сукупність загальних цінностей та переконань, що поділяються нацією. Переконання та цінності зазвичай формуються такими факторами, як мова, історія, географічне розташування, релігія, освіта та уряд. Таким чином, організації починають культурний аналіз з розуміння цих факторів. Відома модель розроблена Хофстеде у 1980 році.

Модель Хофстеде пропонує чотири виміри культурних цінностей, а саме:

- індивідуалізм – це ступінь, до якої нація заохочує та цінує індивідуальні рішення та дії;
- уникнення невизначеності – це ступінь, до якої нація готова мати справу з невизначеністю та приймати її;

- дистанція влади – це ступінь, до якої нація схвалює та приймає відмінності у владі;

- маскулінність – це ступінь гендерного розриву в суспільстві.

Модель культурних цінностей Хофстеде широко використовується, оскільки вона надає дані для широкого кола країн. Багато менеджерів та науковців вважають цю модель корисною для дослідження управлінських підходів, доречних у різних культурах.

Наприклад, у країні з високим рівнем індивідуалізму очікується ефективність індивідуальних завдань, цілей та систем індивідуального винагородження, тоді як у країні з низьким рівнем індивідуалізму все буде навпаки. Аналізуючи культурні фактори, організація повинна враховувати такі аспекти:

- підходи суспільства до бізнесу в конкретних та загальних сферах;
- вплив культурних, соціальних та релігійних факторів на прийнятність продукту;
- спосіб життя людей та продукти, які вони використовують;
- рівень прийняття та опору змінам;
- попит на певний продукт для конкретної події;
- цінності, що надаються певним продуктам, тобто присвійна або функціональна цінність продуктів;
- модель споживання покупців.

Конкурентне середовище. Конкурентне середовище відрізняється від країни до країни. Політичні, економічні та культурні фактори середовища допомагають визначити ступінь і тип конкуренції, яка існує в країні. Найбільш ймовірні джерела конкуренції можна добре зрозуміти для внутрішньої організації, але це не так, коли організація переходить до нового середовища, щоб конкурувати.

Конкуренція може виходити з різних джерел, наприклад, з боку приватного чи державного сектору, великих чи малих організацій, вітчизняних чи глобальних організацій, а також традиційних чи нових конкурентів.

Переваги міжнародного бізнес-середовища. Він об'єднує та зближує країни, перетворюючи світ на велике глобальне село. Це збільшує можливості працевлаштування, оскільки призводить до обміну інформацією, ідеями, капіталом та послугами через кордони. Спостерігається однакове зростання багатства, доступність товарів і послуг, а також цінова стабільність. Це приносить нове середовище розвитку, союзів, добробуту, стабільності, модернізації та технологій по всьому світу.

Для більшості підприємств приватного сектору прибутковість має вирішальне значення. Можливість отримувати прибуток, продаючи продукцію на іноземному ринку, є привабливою, особливо якщо розширення на внутрішньому ринку ускладнене через повільне зростання ринку, насичення ринку або регуляторні перешкоди. У багатьох випадках зростання бізнесу можливе лише шляхом «розтягування» бізнесу на глобальний рівень та виходу на нові ринки. Міжнародна присутність також дозволяє компанії будувати свою міжнародну репутацію, що важливо для компанії, особливо якщо вона є лідером галузі. Прибутковість також залежить від конкурентоспроможності, тому міжнародна експансія є способом зниження витрат на конкурентному міжнародному ринку. Доступ до міжнародних ринків дозволяє збільшити масштаби виробництва, що призводить до зниження собівартості одиниці продукції. Економія масштабу особливо важлива для такої компанії, як «Novartis», внутрішній ринок якої у Швейцарії відносно невеликий. Економія масштабу застосовується не лише на рівні виробничого підприємства, але й, зокрема, на рівні організації загалом. Доступ до міжнародного виробництва дозволяє здійснювати міжнародні закупівлі компонентів та матеріалів, міжнародне перенесення виробничих операцій або аутсорсинг бізнес-функцій, які можна було б виконувати за кордоном з нижчими витратами (відомо як «офшоринг»); Це включає не лише такі операції, як робота кол-центру, але й

багато трудомістких завдань з введення даних, які все частіше передаються на аутсорсинг компаніям, що наймають недорогих, але висококваліфікованих ІТ-фахівців у таких країнах, як Індія.

Час від часу в окремих країнах виникають воєнні конфлікти, що порушує торговельні потоки, зокрема, щодо таких товарів, як нафта. Однак у Сполучених Штатах, Західній Європі та Японії, які донедавна були основними торговельними країнами, загалом підтримуються дружні стосунки одна з одною. Це значною мірою допомогло збільшити обсяг світової торгівлі та розширити глобальні інвестиції, а також позитивно вплинуло на рішення щодо інтернаціоналізації. Історичне відкриття Китаю та Східної Європи відповідно з 1978 та 1989 років також розширило можливості для міжнародної торгівлі та інвестицій. Збільшення міжнародної ділової активності сприяло помітному буму світової економіки протягом повоєнного періоду. Це зростання також підтримувалося загальним зниженням торговельних бар'єрів між країнами завдяки роботі «ГАТТ» та «СОТ» та поступовій лібералізації національної торговельної та інвестиційної політики. Збільшення темпів зростання міжнародної ділової активності було б неможливим без значного розвитку виробничих та інформаційних технологій, а також відповідного покращення якості навичок людського капіталу.

Існує багато важливих факторів, пов'язаних з кожною країною, які впливають на будь-який міжнародний бізнес, що розглядає можливість ведення бізнесу в цій країні. Наприклад, у звіті Всесвітнього економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність найважливішими факторами є політична та економічна стабільність, культура та інституції, а також власноруч створені активи країни. Зниження економічної активності, включаючи прямі іноземні інвестиції, яке відбулося в Іраку після американського вторгнення в 2003 році, чітко вказує на важливість політичної стабільності. Важливими факторами також є наслідки відмінностей у культурі та інституціях країни. Власно створені активи, або те, що Майкл Портер називає «передовими факторами», – це активи, які країна розвивала шляхом інвестицій протягом кількох років. Вони включають

матеріальні активи, такі як транспортна або комунікаційна інфраструктура, та нематеріальні активи, такі як освіта та навички, технології та інноваційний потенціал, інтелектуальна власність та бізнес-мережі. При порівнянні альтернативних місць розташування, як між країнами, так і всередині них, державна політика, така як податкові ставки або фінансові стимули, може вплинути на рішення про інвестування; наприклад, нульова ставка корпоративного податку в Об'єднаних Арабських Еміратах, безсумнівно, вплинула на багато рішень щодо «вхідних інвестицій» в Об'єднаних Арабських Еміратах в останні роки. У складніших національних умовах, таких як деякі колишні радянські республіки після розпаду Радянського Союзу в 1991 році, «непередбачувані витрати» мали протилежний ефект, відлякуючи іноземних інвесторів від прямих інвестицій у ці країни; деякі фактори, що спричиняють непередбачувані витрати, включають бюрократичні перешкоди, корупцію та діяльність мафіозного типу.

Привабливість нових ринків як у високорозвинених економіках, так і в країнах, що розвиваються, часто є непереборною для бізнесу з міжнародними амбіціями. Такі компанії, як Microsoft, Amazon або Coca-Cola, не змогли б досягти світових лідерських позицій у відповідних галузях, не продаючи свою продукцію на більшості світових ринків. Відкриття Китаю привабило фірми, які прагнуть низьковитратного виробництва, але ця перевага в довгостроковій перспективі буде незначною порівняно з ринковим потенціалом країни, оскільки багатство величезного населення Китаю зростатиме. Створення виробничих потужностей у межах регіонального економічного угруповання також дозволяє отримати доступ до всього ринку регіону. Так, наприклад, інвестиції Nissan у Бразилії дозволили компанії експортувати частину своєї продукції до інших країн Латинської Америки. Подібні приклади іноземних інвестицій у Латинській Америці спостерігаються в останні роки. У деяких випадках ранній вхід на ринок країн, що розвиваються, дає переваги першопрохідця та ймовірність домінування на ринку, перш ніж конкуренти отримають шанс проявити себе. «Tesco» досягла цього статусу в деяких колишніх комуністичних країнах

Центральної та Східної Європи. Однак, як не парадоксально, рання перевага PepsiCo в тому ж регіоні до кінця комунізму була швидко витіснена агресивною експансією Coca Cola в цей регіон після 1989 року. Іноді просто необхідно слідувати за конкурентами, щоб не бути покинутими.

Історично склалося так, що родовища вугілля, залізної руди, міді, дорогоцінних металів або інших природних ресурсів країни були головною привабливістю для іноземних інвесторів. Дійсно, це й досі актуально в нафтовій та гірничодобувній промисловості, або там, де у виробничому процесі використовується велика кількість природних ресурсів, хоча, наприклад, австралійське чи колумбійське вугілля тепер можна економічно ефективно транспортувати на інший бік світу. Можливо, більш важливою причиною, чому іноземного інвестора можуть приваблювати сировинні товари, є те, що спеціалізований ресурс, такий як висококваліфікована робоча сила, є відносно немобільним. Загалом, ресурси стали менш важливими як мотив для інтернаціоналізації в сучасному світі, оскільки знання та технології, що легко передаються, набули більшого значення, ніж природні ресурси в багатьох галузях промисловості.

Інтернаціоналізація була однією з основних стратегій, до яких вдаються менеджери для зменшення операційних накладних витрат. Нерідко бізнес переводить частину своїх операцій на аутсорсинг (офшоринг), отримує компоненти та інші матеріали або переносить виробничі потужності в іншу країну для скорочення витрат. Наприклад, британська телекомунікаційна компанія Vodafone передала свої кол-центри на аутсорсинг до Індії, Південної Африки та Єгипту; також американська компанія Apple перенесла свій виробничий завод до Китаю, зберігши при цьому свої дослідницькі та конструкторські центри в США. Деякі компанії навіть критикували за експлуатацію дешевої робочої сили в країнах, що розвиваються, де умови праці вважалися б неприйнятними в їхній рідній країні. Однак дешева робоча сила не обов'язково є привабливою для капіталомістких підприємств, де перевага надається відносно невеликій кількості вузькоспеціалізованої робочої сили –

якщо, звичайно, висококваліфікована робоча сила доступна за низьку заробітну плату, як це було, наприклад, в останні роки з розробниками програмного забезпечення в країнах Східної Європи чи Індії.

2 ОСОБЛИВОСТІ ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В КРАЇНАХ АЗІЇ ТА ЄВРОПИ

2.1 Культурні, економічні та правові особливості країн Азії

У сучасній економіці креативні інновації, створені суб'єктами та структурами вітчизняної економіки, виступають одним із її головних пріоритетів. На основі інноваційної активності суб'єктів господарювання та суб'єктів господарювання може стати реальністю ефект синергії, який сприятиме переходу «традиційно наздоганяючої економіки» на інноваційну траєкторію розвитку.

Існують різні пояснення успішних економічних історій Східної Азії в період індустріалізації. Цьому сприяли політична економія, ринковий, культурний, інституційний та міжнародний підходи. Вони не представляють альтернативні концепції, а радше доповнюють одна одну та використовуються для різних цілей.

Розглянемо концептуалізацію успіху індустріалізації Східної Азії шляхом розробки «географії мислення» та її проявів в економічній діяльності як стратегічної порівняльної переваги країн Східної Азії. Вирішальним моментом є те, що економічні дії не є асоціальними, не просто «економічно раціональними» в абстрактний, безособовий спосіб. Економіки будуються політикою, але створюють її люди. Економічні історії Східної Азії показують, що їхня економічна діяльність не ґрунтується лише на обчисленні цін та інших інтересах, визначених раціональністю. Якщо дивитись на ці ринки лише через економічні погляди, ми упускаємо низку соціальних і політичних інститутів, які служать для інтеграції економіки. Складність економік східноазійських країн вимагає додаткового пояснення їхньої соціальної конструкції, організаційних моделей, нахилів мислення та принципів роботи, а також ролі лідерів як в уряді, так і в бізнесі, які значною мірою вважали, що їхній власний успіх залежить від економічних досягнень.

Стратегію порівняльної переваги в економічній політиці можна застосовувати не лише для стратегії промислового виробництва, але й для відмінних соціальних моделей, які піддаються певним стратегіям організації. Східноазійські економіки мають історично вкорінені поведінкові звички поколінь, засновані на цінностях і традиціях, які значною мірою переплітають традиційні практики з економічною організацією. Вони організували свій економічний розвиток у спосіб, який мав сенс для їхніх людей, відображаючи місцевий соціальний контекст, спираючись на свій економічний успіх на власному соціальному та культурному репертуарі, спираючись на власні традиції та використавши потенціал людей через інтеграцію своєї політики в їхню систему цінностей. Люди інтуїтивно розуміли, чого від них очікують, навіть якщо їм це не завжди подобалося.

Щоб зрозуміти характерні моделі мислення східноазійських суспільств, слід зрозуміти конфуціанську культуру, яка є продуктом тривалого історичного розвитку. Конфуціанство – стародавній морально-етичний кодекс Китаю, який століттями поширювався в регіоні Східної Азії. До кінця дев'ятнадцятого століття весь регіон Східної Азії був повністю «конфуціанізований», тобто конфуціанські цінності та практики проникли в повсякденне життя людей, а вся система правління була виправдана з посиланням на конфуціанські ідеали [1].

В основі конфуціанства лежить віра в те, що соціальний порядок залежить від ієрархії, цінностей і норм. Сім'я є основною соціальною одиницею, і ролі членів сім'ї розташовані відповідно до ієрархічних ліній, кожна роль має відповідні обов'язки та привілеї. Подібним чином суспільство поділено на окремі статуси, кожен зі своїми обов'язками та прерогативами. Конфуціанська етика диктує ієрархічні відносини, вимагає підпорядкування, ототожнення з соціальними ролями та значною мірою покладається на самоконтроль індивідів. Належне функціонування конфуціанського «космосу» залежить від лояльної покори нижчих вищим у соціальний порядок і виконання обов'язків, визначених ролями. Не індивідуальні свободи, а обов'язки і приналежність до соціального

статусу є імперативом. Цей конфуціанський соціальний устрій інтегрував людську діяльність на всіх рівнях.

Концептуальні відмінності в моделях мислення між Східною Азією та Заходом виявляються насамперед у концепціях стосунків людина – природа та стосунків людина – людина. Можна знайти різноманітні суперечливі підходи в цих двох «рамках стосунків» між конфуціанською та західною культурами. Відповідними темами для дослідження є комунітарна проти індивідуалістичної ідентичності, соціальний порядок проти соціального бунту, верховенство права проти родинних стосунків, зобов'язання проти прав, прагматизм проти онтології, а також різні уявлення про роль довіри, справедливості та гармонії в схемах управління суспільством [2]. Шкала відмінностей, відображених в ієрархії цінностей, уподобаннях мислення, моделях поведінки та організаційних моделях, є настільки великою, що у філософському контексті можна позначити східноазіатців як Homo-Ethico-Politicus і жителів Заходу за визначенням Homo-Spiritus-Religiosus [3]. Ці концептуальні відмінності породили різні прояви у формуванні сучасного ринку Східної Азії, їх ділова культура та способи ведення господарської діяльності.

Ринкова практика Східної Азії. Неокласичний підхід може достатньою мірою охопити функціонування західних ринків, але має свої межі в поясненні деяких ринкових практик країн Східної Азії через корисність умов, де діють його інституційні припущення. Ці припущення інституціоналізують конкурентний «індивідуалізм» різними способами в його ринковій структурі та розглядають економічну дію як свого роду «асоціальну» концепцію. Його економічна модель розглядає акторів як ізольовані одиниці та розглядає вирішальну умову для того, щоб економічних суб'єктів залишати «окремо». «Капіталісти» в цій моделі в ідеалі є незалежними та байдужими до сторін, у яких купують або кому продають. Основною функцією держави є підтримка умов конкуренції між автономними суб'єктами економіки, як окремими особами, так і фірмами, а також підтримка відкритого ринку.

Інша історія з країнами Східної Азії, які мають чітке інституційне припущення про ринковий підхід. Вирішальним економічним суб'єктом в економіці східноазійських країн зазвичай є не «індивід», а скоріше «мережа», в яку він включений. Східноазійські економіки ґрунтуються на інститутах, які заохочують і підтримують «зв'язки» та організовані через мережі економічних суб'єктів, які вважаються природними та відповідними для економічного розвитку. «Модель взаємовідносин» східноазійських економік заперечує неокласичне припущення не лише щодо сприйняття акторів як ізольованих одиниць, але й з точки зору очікування, що ціна є критичним фактором у прийнятті рішення про покупку.

У східноазійських «мережових економіках» із бізнес-культурою, заснованою на вартості, покупці в ряді випадків віддають перевагу постачальникам, з якими вони налагодили відносини, а не постачальникам з найменшими витратами. Це порушує принцип індивідуалістичного конкурентного підходу через те, що ринок зумовлений іншим соціальним конструктом і різними ціннісними перевагами. Неокласичний підхід описує ці практики як несправедливі та недосконалість ринку, що спотворює їхню внутрішню економіку. Критика була спрямована в основному на густі «мережі зв'язків» між азійськими компаніями, які в очах Заходу виглядають як картелі.

Окремі форми економічної «вбудованості» в структуру соціальних мереж кожного суспільства підписалися на різні організаційні схеми індустріалізації [4]. Це відображено в типах фірм, їхньому менеджменті та організаційних стратегіях, надаючи кожній економіці відмінний характер.

В японській економіці домінують кейрецу, нащадки сімейних бізнес-конгломератів дзайбацу, заснованих до Другої світової війни, які організували свій бізнес через власну систему фінансування. Практика успадкування в Японії заснована на «первородстві», тобто вся спадщина переходить до старшого сина. Така практика дозволяла багатству купецької родини залишатися недоторканою під опікою спадкоємця. Таким чином, успішні родини мали величезні суми грошей для фінансування бізнесу дочірніх відділень під «знаком» «матері». У

післявоєнний період кейрецу, хоч і не сімейний бізнес, а скоріше мережа компаній із взаємопов'язаними пакетами акцій, заснована на комунітарній логіці, продовжувала покладатися на власні джерела фінансування. Важливим моментом є те, що банки інкапсульовані в бізнес-мережах і функціонують як прямі фінансові центри кейрецу.

Ці ринкові мережі утворюють свого роду «міжкорпоративні альянси» або «альянсний капіталізм» [5]. Багато великих компаній є членами цих мереж. На додаток до кейрецу існують також інші форми зв'язку японського бізнесу, наприклад, приналежність великого виробника до його субпідрядників («незалежна група Toyota») або спільні інвестиції невеликих роздрібних торговців.

Економіка Південної Кореї зовні нагадує ринкові мережі Японії, але з точки зору рішень - процес виготовлення має деякі суттєві відмінності. В економіці Південної Кореї домінують чеболі, мережі конгломератів, якими володіють і контролюють окремі особи або сім'ї та організовані вертикально через «центральний персонал», яким можуть бути холдингові компанії або материнські фірми. На відміну від комунітарної логіки японського бізнесу, корейські чеболі мають родову логіку бізнес-структури, де всі повноваження належать лише лідеру чеболів. Патрімоніалізм має глибоке історичне коріння в Південній Кореї, і на відповідній логіці вертикальної ієрархії також організовані різні типи соціальних відносин. Такі компанії, як Samsung, Hyundai Motor, SK, Lucky-Goldstar, представляють основні мережі чеболів, які контролюють близько 90% економічної діяльності тридцяти найбільших конгломератів чеболів [6].

Мережевою економікою Тайваню керують сімейні фірми та сімейні конгломерати, які називаються *jítuanqíyè* (групи підприємницької чесності). Бізнес-структура Тайваню базується на патрілінійній логіці. На відміну від японської та корейської економік, де керують мережі від середніх до дуже великих фірм, тайванські мережі об'єднують меншу кількість менших фірм і займають меншу центральну позицію, ніж кейрецу або чеболі. Вони часто

перехресно інвестують у бізнес, займають кілька позицій у мережі та діють як постачальники або виробники для компаній, які перебувають у нижній течії. У китайських суспільствах практикується «розділене спадкування», що означає розподіл сімейного майна порівну між усіма синами. В результаті сім'ї ділять свої статки кожне покоління, що не дозволяє накопичувати великі суми грошей. Натомість у сім'ях існує великий тиск, щоб розвивати кілька підприємств, щоб після смерті глави сім'ї кожен син міг претендувати на незалежне підприємство. Суворі соціальні норми вимагають, щоб члени сім'ї або близькі друзі фінансово допомагали один одному, а система функціонує як альтернативний інституційний механізм фінансування. Завдяки цій системі немає офіційна банківська система Тайваню відносно слабка. За іронією долі, міцна сімейна система породила силу японських банків.

Економіки Японії, Південної Кореї та Тайваню демонструють різноманітність інституціоналізованих бізнес-мереж і різну логіку, що стоїть за їхніми структурами, але всі вони базуються на мережевих відносинах. Японські фірми впроваджують комунітарну логіку, корейські фірми представляють патримоніальну логіку, а тайванські фірми відображають батьківську логіку. Це має важливі наслідки для способів організації праці, характеру субпідрядних відносин між фірмами, моделей інвестування та іншої ділової діяльності. Кожна з мережевих логік є проявом загальної культурної основи та конфуціанських моделей взаємодії, за допомогою яких організовано переважну більшість соціально-економічних сфер життя.

Деякі паралелі східноазійських організаційних соціально-економічних моделей також можна знайти з деякими західними економіками. У Японії та Німеччині спадщина феодалізму призвела в наш час до сильних елітних класів і міцних альянсів між приватним бізнесом і державою, які максимізували корисність державних і приватних установ. У Тайвані та Італії, де держава набагато слабша, а сімейні структури сильніші, сучасні економічні організації співпрацюють у горизонтальних мережах із сильними рисами кооперації на рівні малого та середнього бізнесу. У Південній Кореї та Франції історична традиція

сильної центральної держави та фрагментованих регіональних еліт призвела до «дирижистської ролі» центрального уряду у формуванні їх економічної та промислової структури [7].

Економічна діяльність не працює у вакуумі, вона радше формується середовищем управління кожного суспільства, яке має величезний вплив на спосіб ведення бізнесу.

Стиль управління в економіках Східної Азії в період індустріалізації дуже відрізнявся від західної практики і може бути зображений як системи, що базуються на стосунках, а не на системах, що базуються на правилах [8].

Західні суспільства, як правило, дотримуються громадських правил, таких як закони, державні постанови та публічна інформація. Вони покладаються на офіційні контракти, судові інстанції, юристів і бухгалтерів для здійснення операцій і захисту своїх інтересів. Можна назвати це «управлінням на основі правил». Конфуціанські суспільства, на відміну від Заходу, ще в недавньому минулому поклалися на особисті стосунки для ведення бізнесу. Контракти укладалися радше через джентльменські угоди, ніж через письмовий документ, суперечки вирішувалися приватно, публічна інформація не вважалася такою ж достовірною, як особистий контакт. Це називається «управлінням на основі відносин». Спілкування та угоди на основі правил чіткі та формальні, їх можуть перевіряти треті сторони, документи та процедури стандартизовані. Спілкування та домовленості, засновані на стосунках, є неформальними та прихованими, але кожна сторона чудово розуміє, що це означає. Це важко перевірити третьою стороною, і його неможливо застосувати в суді.

Управління, засноване на правилах, і управління, засноване на відносинах, представляють два типи середовища управління, які включають різні соціальні та бізнес-витрати. Щоб урядування, засноване на правилах, працювало ефективно, суспільство має робити інвестиції для створення великої складної політичної та правової інфраструктури. Після встановлення, незалежно від того, чи використовується ця інфраструктура в одному чи мільйоні випадків, витрати завжди залишатимуться приблизно однаковими. З економічної точки зору

система, заснована на правилах, має високі постійні витрати, але зменшує додаткові витрати. На противагу цьому управління на основі відносин передбачає низькі постійні витрати, вимагає мінімальної юридичної інфраструктури, але має зростаючі додаткові витрати. Сторони управління, заснованого на відносинах, можуть тимчасово уникнути великих початкових інвестиційних витрат, пов'язаних із створенням повної правової інфраструктури, оскільки покладаються на захист своїх приватних зв'язків, а не публічної правової системи.

Низькі постійні витрати системи управління на основі відносин у країнах Східної Азії були одним із елементів, які сприяли їхньому економічному успіху, хоча система була непрозорою, недосконалою та з великим простором для корупції.

Динаміка зростання бізнесу та налагодження ділових відносин із зовнішнім світом через глобальні мережі вплинули на економіку Східної Азії, засновану на відносинах. Цей процес імперативно спонукав їх прийняти більше правил в управління та поступово перетворив їх на різні етапи економіки, заснованої на правилах. Однак старі традиції все ще залишаються глибоко укоріненими в східноазійських суспільствах, доки сучасні системи та системи, засновані на відносинах, не працюють паралельно як «фактор тіньової переваги» в їхній бізнес-культурі.

Історія показала, що з 1970-х до 1990-х років дуже авторитарні уряди в деяких країнах Східної Азії, таких як Південна Корея, Китай, Тайвань, Сінгапур, а також Малайзія та Індонезія, справлялися з подоланням бідності краще, ніж демократії в Індії та на Філіппінах. Це питання вплинуло на одну з найбільш суперечливих тем – чи можливий швидкий економічний успіх ринків, що розвиваються, без авторитарного правління.

Проавторитарне мислення стверджує, що на етапі розвитку індустріалізації авторитарні уряди захищають технократів від потенційного тиску з боку політиків, громадських груп і бізнес-інтересів, дозволяючи їм реалізовувати довгострокові стратегії зростання, не турбуючись про короткострокові політичні

наслідки. Вибачення йде далі, стверджуючи, що авторитарні уряди також дозволяють швидкі рішення, тоді як демократії, з іншого боку, є надто роздробленими, їхні політики надто чутливі до проблем своїх виборців, щоб проводити послідовну політику, необхідну для досягнення швидкого економічного зростання [9]. Правда полягає в тому, що авторитарні режими відрізнялися від випадку до випадку, деякі з них були орієнтовані на бізнес і менш корумповані, інші були зацікавлені лише в зміцненні свого повноваження по макіавеллі. Їхню роль не слід узагальнювати, а їхню суперечку слід розглядати через короткострокові та довгострокові перспективи та збалансовані судження про їхній внесок в економічні досягнення, а також їхні записи про злочини проти прав людини.

Авторитарні режими країн Східної Азії, з одного боку, пригнічували громадянські свободи серед своїх людей, а з іншого боку, за іронією долі, прискорюючи економічний розвиток, зрештою сприяли процесам, які поступово привели до демократизації. Їх запам'ятають як економічних посередників і диктаторів.

Авторитарні лідери успішних економік Східної Азії, такі як Лі Куан Ю з Сінгапуру, Пак

Чон Хі з Південної Кореї та Чан Кай Чек з Тайваню зіткнулися з надзвичайно схожими економічними та політичними умовами. Жоден із них не був економістом ні за натурою, ні за досвідом. Вони керувалися не тим ідеологією чи підручниками, але через простий прагматизм, були менш ідеологічними, ніж багато інших лідерів країн, що розвиваються, і більш відкритими для адаптації політики до потреб своїх економік. Замість теорій вони дотримувалися свого інстинкту, їхнє мислення було орієнтоване на те, що корисно, щоб все працювало. Вони впроваджували політику, яка була інтегрована в традиційну соціальну структуру та ефективно використовувала трудовий потенціал мас. Це не означає, що вони були героями. Вони пригнічували демократію та права людини та вживали рішучих заходів для зміцнення свого правління, деякі з них були винними у масовій корупції. Хоча

неможливо виправдати їхні дії, але неможливо заперечити досягнуті ними економічні результати.

Окрім суперечливої ролі авторитарних режимів у процесі індустріалізації економік східноазійських країн, важливо не забувати про роль бізнес-лідерів. Східноазійський регіон з 1950-х років був благословенний кількома відданими, рішучими та винахідливими бізнесменами, які значною мірою вірили, що їхній власний успіх залежить від економічних досягнень країни. Їх сильне бачення, креативність і здатність конкурувати на міжнародних ринках були вирішальними для економічного успіху Східної Азії. Геній електроніки Акіо Моріта та автомобільний новатор Соїчіро Хонда з Японії, гонконгський виробник пластмаси Лі Каошінг, промисловець Чунг Джу Юн з Південної Кореї, комп'ютерні підприємці Стен Ши з Тайваню, а також Лю Чуаньчжі з Китаю, вони назавжди змінили світовий ринок, створюючи компанії міжнародного масштабу, незважаючи на всі труднощі.

Жодне керівництво та жодна техніка управління не приведуть до успіху, якщо люди не підуть за ними або відмовляться бути організованими. Жителі Східної Азії досягли успіху, тому що вони прагнули успіху, були терплячими та наполегливо працювали заради невеликих прибутків. Вони демонстрували певні моделі поведінки, засновані на конфуціанських цінностях, які суттєво сприяли їхньому економічному успіху. Серед його основних принципів був акцент на суспільному порядку, повага до ієрархії, самодисципліна, бюрократична досконалість, відданість сильній трудовій етиці та освіті, усі елементи, які разом зі схильністю заощаджувати, а не витратити (накопичення капіталу для промислових інвестицій) заклали основу для економічного розвитку. Успіх східноазійських економік лежав на плечі людей з їхньою здатністю мобілізуватися за своїх лідерів, як на рівні уряду, так і на бізнес-рівнях, а також на їхніх бажаннях самовдосконалюватися та підвищувати стандарти всього свого суспільства. Найбільш вражаючою в цьому контексті була мобілізація робочої сили через політику «великого поштовху» президента Південної Кореї Пак Чон Хі, який використовував конфуціанську дисципліну та державний націоналізм і

закликав людей поводитися як промислові солдати (санеоп чонсадул) [10] для досягнення економічних цілей.

Східноазійські економіки після Другої світової війни загалом страждали від відсутності спроможних і кваліфікованих малих і середніх підприємств. На відміну від західних суспільств із відносно розвиненим середнім класом, який активно вибирає бізнес-можливості, східноазійська економіка змушена була вдаватися до стимулів також до методів «підштовхування». Ця теорема не може бути застосована з однаковою силою до всіх країн Східної Азії. Південна Корея та Сінгапур були на слабшій стороні цієї моделі, і те, чого можна було досягти за допомогою стимулів на Тайвані, Гонконгу та Японії, потрібно було зробити в цих двох країнах за допомогою інструкцій та контролю. Особливо у випадку Південної Кореї така мобілізація зробила більше для створення південнокорейської промисловості, ніж інші ініціативи [11].

Роль середнього класу в економічній діяльності нещодавно була продемонстрована в зусиллях країн Центральної Європи щодо трансформації від комунізму та планової економіки до демократії та ринкової економіки. Цей соціальний клас, представлений у ринкових силах малими та середніми підприємствами, виявився головною рушійною силою успішного процесу трансформації після падіння комунізму [12]. Зрілість цього соціально-економічного ешелону та похідного від нього громадянського суспільства працює як джерело проміжних інституцій, які сполучають еліту та маси суспільства. Функціональним еквівалентом західного громадянського суспільства в конфуціанських суспільствах Східної Азії певною мірою була сукупність стабільних, процвітаючих сімей разом із підтримуваними групами стосунків (об'єднання кланів, гільдії, лікарняні комітети тощо). Ці групи служили своєрідною інституційною громадянською структурою східноазійських суспільств, забезпечуючи людям соціально-економічну безпеку та зміцнюючи довіру [13]. Відсутня «зрілість» малих і середніх підприємств як представників західного середнього класу з точки зору підприємницьких навичок, досвіду та активного ділового ставлення була компенсована в економіках Східної Азії

конфуціанською етикою, дисципліною та ієрархічним порядком, а у випадку Південної Кореї методами «штовхання» у досягненні економічних цілей.

2.2 Порівняльний аналіз бізнес-клімату в Азії та Європі

За останні 10 років міжнародна бізнес-модель розвивалася завдяки змінам у світовій економічній ситуації, політичним і правовим змінам у різних країнах і глобальним тенденціям. Одна суттєва зміна в міжнародному бізнесі пов'язана з відходом від моделі офшорних компаній. Вони були створені, щоб скористатися податковими пільгами та більш гнучкими правовими умовами в юрисдикціях, де діють безподаткові зони. Однак в останні роки ця модель стала менш популярною з ряду причин:

1. Зміна податкового законодавства. Багато країн запровадили правові обмеження на використання офшорних компаній і зменшили можливості для податкових пільг.

2. Підвищення міжнародної податкової прозорості: Ініціатива ОЕСР з обміну інформацією про фінансові рахунки (CRS), яка передбачає обмін інформацією про доходи та активи громадян між податковими органами в різних країнах, таким чином запобігаючи приховуванню доходів.

3. Використання офшорних компаній може бути пов'язане з репутаційними ризиками для компаній та інвесторів, особливо якщо ці компанії засновані в країнах із низькою корпоративною прозорістю або сумнівною репутацією.

Замість офшорів бізнесмени обирали юрисдикції з більш прозорими податковими та правовими умовами – оншорні компанії, або розглядали модель венчурного капіталу чи створювали дочірні компанії в різних країнах, щоб зменшити свій податковий тягар [14]. Слід зазначити, що зміни в міжнародній бізнес-моделі не означають повної відмови від офшорних компаній.

Після сильної хвилі офшорингу бізнес пішов до ЄС, побачив там багато переваг:

1. Прозорість і законність, можна працювати згідно з законом і уникнути податкових проблем.

2. Високий рівень інфраструктури та професійних послуг: юридичні, фінансові та бухгалтерські послуги, а також доступ до висококваліфікованих фахівців, які можуть допомогти компаніям розвиватися.

3. Європейські юрисдикції мають розвинені фінансові ринки, що забезпечує легкий доступ до капіталу та фінансування для компаній.

4. Зручне розташування.

За останні кілька років ряд нових законів і нормативних актів, таких як GDPR (Загальний регламент захисту даних), FATCA (Закон про податок на іноземні рахунки) та інші, запровадили додаткові вимоги до міжнародного бізнесу. Загалом ці заходи контролю та регулювання спрямовані на боротьбу з корупцією, фінансовим шахрайством і відмиванням грошей, але для міжнародних компаній вони можуть створювати значні перешкоди та кошти для дотримання всіх цих вимог [15].

Європейські економічні фактори негативно впливають на розвиток бізнесу:

1. Немає прогресу в економіці – компанії мають менше можливостей для росту та розширення.

2. Податковий тягар у Європі може бути дуже високим, особливо для компаній, які планують працювати всередині країни.

3. У Європі конкуренція на ринку висока, і це зменшує прибутки та ускладнює довгострокове зростання компаній.

4. Регулювання та бюрократичні процеси можуть бути дуже складними та дорогими для бізнесу в Європі.

5. Європа переживає нестабільність через політичні та економічні зміни, такі як Brexit, міграційна криза та війна в Україні.

Тому все більше бізнесменів переносять свій бізнес в Азію (Індонезія, Китай, Таїланд). Низька вартість робочої сили. У деяких азіатських країнах, таких як Індія, Китай і В'єтнам, зарплати співробітників можуть бути набагато

нижчими, ніж у розвинених країнах. Компанії таким чином скорочують витрати на персонал і збільшують прибуток [16]. В Азії є багато кваліфікованих людей, які готові працювати за меншу суму.

Гнучкість в управлінні людськими ресурсами. В Азії є багато аутсорсингових компаній, компанії можуть передати на аутсорсинг деякі функції, такі як бухгалтерський облік, HR або розвиток ІТ, щоб їм не довелося наймати співробітника на повний робочий день. Є великий вибір підрядників і постачальників. В Азії є безліч виробничих компаній, які пропонують широкий спектр послуг і продуктів.

Усунення бюрократичних перепон. Країни Азії останнім часом активно розвивають свою економіку та створюють умови для залучення іноземних інвестицій, що включає спрощення процедури реєстрації компаній, відкриття рахунків та ведення бізнесу нерезидентів [17].

Вихід на нові ринки та розвиток зовнішньої торгівлі. Азіатський регіон вважається одним із найдинамічніших і швидкозростаючих ринків у світі. Наприклад, Китай є провідним світовим виробником сировини. Індонезія з населенням понад 270 мільйонів є одним із найбільших ринків Південно-Східної Азії. Завдяки розвиненому морському транспорту та більш ніж 17 000 островів Індонезія забезпечує експортні можливості для товарів і послуг у регіоні. Таїланд є сприятливим для розвитку бізнесу в секторах: туризм, виробництво та експорт і доступ до різних ринків, включаючи Індонезію, Малайзію, В'єтнам і Камбоджу.

Розвиток зовнішньої торгівлі в Азії також підтримується рядом угод про вільну торгівлю між країнами регіону, таких як Регіональне економічне партнерство або Угода про транстихоокеанське партнерство [18]. Ці угоди спрощують торгівлю між країнами та дозволяють компаніям виробляти та експортувати на інші ринки регіону.

Стабільність і надійність влади. Важливу роль для бізнесу відіграє політична стабільність. Країни Азії не відступають від своїх принципів: вони проводять політику відкритості та підтримують іноземні інвестиції.

Передбачуваність бізнес-середовища. Передбачуваність бізнес-середовища в Азії в довгостроковій перспективі є ще однією перевагою реєстрації бізнесу в цьому регіоні. Це, у свою чергу, допомагає компаніям планувати свої майбутні інвестиції та розширення та підвищує їхню довіру до уряду. У Китаї, наприклад, вживаються заходи для підвищення передбачуваності бізнес-середовища, такі як зменшення кількості регуляторних обмежень, покращення інфраструктури та зниження собівартості продукції [19]. У Південній Кореї уряд зменшив кількість дозволів, що значно спростило процедури реєстрації бізнесу та скоротило час на отримання документів.

Перспективи відкриття бізнесу в Азії. Площа Таїланду становить 513 тис км², Китаю – 9,6 млн км², а Індонезії – 1,9 млн км². Обсяг ринку Таїланду становить 505 млрд доларів США, що в 3,6 рази менше, ніж у Китаю (1,4 трлн доларів США) і в 0,19 разів менше, ніж у Індонезії (272,1 млрд доларів США).

Таїланд пропонує податкові зони та податкові пільги для інвесторів, Китай надає спеціальні економічні зони та індустріальні парки, а Індонезія має зони вільної торгівлі. Таїланд має розвинену екосистему стартапів, включаючи коворкінги, інкубатори, акселератори та заходи для підприємців; У Китаї та Індонезії також є екосистеми стартапів, але вони менш популярні, ніж у Таїланді [20].

Опис переваг ведення бізнесу в Азії. Банківська лояльність. Порівняльний огляд лояльності банків Азії та Європи до міжнародного бізнесу нерезидентів (табл. 2.1).

Загалом можна сказати, що банки в Європі вимогливі та формалізовані, що зменшує гнучкість у роботі з клієнтами.

Можливості громадянства для власників бізнесу. У Китаї власники бізнесу, які інвестували значні суми в китайську економіку, можуть отримати пільговий режим при отриманні посвідки на проживання в країні. Також існує програма, яка дозволяє отримати китайське громадянство, якщо ви інвестували

в економіку Китаю не менше 10 мільйонів юанів (близько 1,5 мільйона доларів) і пропрацювали в Китаї не менше 3 років.

Таблиця 2.1 – Порівняльний огляд лояльності банків Азії та Європи до міжнародного бізнесу нерезидентів*

Чинники	Європа	Азія
Відповідність	загалом, банки в Європі є більш регульованими та більш суворими.	в Азії відповідність також важлива, але іноді є більш гнучкою та може бути адаптована до потреб клієнтів.
Звітність	у Європі звітність банків є більш прозорою та зрозумілою, із суворими вимогами до звітності та змісту.	в Азії звітність банків є обов'язковою, але може бути менш детальною та сприйматися як менш формальна.
КҮС (Знай свого клієнта)	Обов'язкове знання клієнта, його характеристик і пов'язаних з ним ризиків є важливим аспектом у роботі банків як Європи, так і Азії. В Європі процес КҮС більш детальний, а вимоги до документів та їх перевірки більш глибокі.	в Азії КҮС може бути поблажливим.

*Джерело: розроблено автором на основі [20]

У Таїланді існує програма «Elite Card», яка дозволяє іноземним інвесторам отримати дозвіл на проживання в Таїланді на 5, 10 або 20 років за умови мінімальних інвестицій у розмірі 500 000 бат (приблизно 16 000 доларів США) і сплати державного збору. Однак ця програма не дає права на отримання громадянства Таїланду.

В Індонезії можливість отримати громадянство через інвестиції в бізнес доступна лише для інвесторів, які роблять значні інвестиції в проекти, які потенційно можуть створити робочі місця в Індонезії. Крім того, власники бізнесу можуть отримати вид на проживання в Індонезії, якщо вони володіють часткою не менше 10% в індонезійській компанії та інвестують не менше 1 мільйона доларів США в економіку Індонезії.

Загалом, можна зробити висновок, що іногородній бізнес в Азії є перспективним і може надати великі можливості для розвитку. Такі країни, як Китай, Таїланд та Індонезія, пропонують не тільки комфортне оподаткування, але й відносно високу оцінку інфраструктури та екосистеми для стартапів. Крім

того, у багатьох випадках існують можливості громадянства для власників бізнесу-нерезидента, що звучить як додаткова перевага [21].

Підприємці, які шукають глобальних можливостей у 2025 році, стикаються з різноманітними варіантами в різних регіонах, кожен з яких пропонує унікальні переваги з точки зору податкових структур, ефективності реєстрації, доступу до ринку та фінансових стимулів.

Порівняльний аналіз бізнес-клімату в Азії та Європі представлено в таблиці 2.2.

Естонія зарекомендувала себе як піонер у сфері цифрового управління, пропонуючи підприємцям комплексний пакет переваг. Її програма електронного резидентства дозволяє підприємцям створювати та керувати бізнесом дистанційно, надаючи державну цифрову ідентифікацію, захищену 2384-бітним шифруванням з відкритим ключем ЕСС (криптографія еліптичних кривих). Реєстрація бізнесу здійснюється менш ніж за 24 години завдяки повністю цифровим процесам [21].

Країна пропонує значні податкові пільги з 0% податку на прибуток підприємств на реінвестований прибуток, що робить її найкращим вибором для підприємців, які шукають низького корпоративного оподаткування, при цьому 20% податок застосовується лише до розподіленого прибутку. Естонія може похвалитися практично всіма державними послугами, доступними онлайн, мінімізуючи бюрократичні перешкоди, і створила кілька компаній-єдинорогів, включаючи Skype, TransferWise та Bolt.

Порівняльний аналіз бізнес-клімату Азії та Європи представлено в таблиці 2.2.

Естонія посідає перше місце в Індексі цифрової економіки та суспільства (DESI 2024), де англійська мова широко визнається для ведення бізнесу. Її програма стартап-віз доступна для засновників компаній, що не входять до ЄС, які створюють інноваційні підприємства.

Таблиця 2.2 – Порівняльний аналіз бізнес-клімату: Азія та Європа*

Показник	Азія	Європа
Регулювання бізнесу	Часто складне, з високим рівнем бюрократії у деяких країнах (наприклад, Індія, Індонезія)	Висока прозорість, зрозумілі правила, підтримка з боку держави
Час на відкриття бізнесу	Від кількох днів (Сінгапур) до кількох тижнів (Індія, В'єтнам)	Від 1 до 10 днів у більшості країн ЄС
Податкова система	Варіюється: низькі податки в деяких країнах (Гонконг, Сінгапур), складна система – в інших	Високі податки, але прозора система, пільги для інноваційного бізнесу
Рівень корупції	Залежить від країни: низький (Японія, Південна Корея), високий – у частині Південної Азії	Загалом низький, сильні антикорупційні механізми
Доступ до фінансування	Зростає, особливо через фінтех у країнах Південно-Східної Азії	Добре розвинений фінансовий сектор, підтримка стартапів і малого бізнесу
Інфраструктура	Високорозвинена в країнах як Японія, Південна Корея, Китай	Стабільна, сучасна інфраструктура у більшості країн
Цифровізація	Активне впровадження, лідери – Китай, Сінгапур, Південна Корея	Високий рівень цифрової трансформації, підтримка електронного урядування
Трудовий ринок	Великий, молодий ринок праці, але часто з нижчою кваліфікацією або мовними бар'єрами	Старіюче населення, але висока кваліфікація та освіта працівників
Правова захищеність бізнесу	Мінлива: сильна в розвинених країнах, слабша в країнах, що розвиваються	Високий рівень захисту прав бізнесу, ефективна судова система
Міжнародна інтеграція	Висока в АСЕАН, Китаї, Японії; участь у численних угодах	Широка участь у ЄС, ЕФТА, міжнародних угодах
Культурні бар'єри	Високий вплив традицій, потреба у гнучкому підході, особливо в арабсько-азійських країнах	Відносно прозора бізнес-культура, більша відкритість до іноземних партнерів

*Джерело: розроблено автором на основі [21]

Португалія швидко перетворилася на привабливе місце для підприємців, які прагнуть розпочати бізнес, завдяки поєднанню фінансових стимулів, сприятливого бізнес-клімату та факторів якості життя. Країна пропонує 5% єдину ставку податку для осіб, які не проживають в ній постійно, а її програма «Золота віза» надає варіанти проживання для інвесторів та підприємців.

Віза D2 пропонує право на проживання в ЄС під час створення або розширення бізнесу на території Португалії без мінімальних інвестиційних вимог чи умов створення робочих місць. Португалія проводить Web Summit

(одну з найбільших у світі технологічних конференцій) з потужними мережами інкубаторів у Лісабоні та Порту.

Стратегічно розташована на перехресті Європи, Африки та Америки, Португалія посідає 6-те місце у світі за рівнем володіння англійською мовою. Її конкурентна вартість життя в поєднанні з високою якістю життя та підтримуваними урядом ініціативами, включаючи Startup Lisboa та програму Startup Visa, робить її дедалі привабливішою для підприємців.

Данія постійно входить до числа найменш корумпованих країн світу, забезпечуючи підприємцям дуже прозоре бізнес-середовище. Нормативно-правова база є передбачуваною та ефективною, а реєстрація бізнесу можлива протягом кількох годин через онлайн-платформи.

Датська філософія балансу між роботою та особистим життям створює середовище, де продуктивність та особисте благополуччя цінуються однаково. Такий підхід сприяв високим рівням продуктивності праці в Данії, незважаючи на коротший середній робочий день.

Країна пропонує виняткові системи охорони здоров'я, освіти та соціального забезпечення, які вигідні як підприємцям, так і їхнім працівникам. Ці надійні соціальні структури зменшують багато ризиків, пов'язаних з підприємництвом.

Чеська Республіка пропонує сприятливе бізнес-середовище завдяки своєму стратегічному розташуванню в Центральній Європі, що забезпечує чудовий доступ як до західних, так і до східних ринків. Прага, столиця, перетворилася на регіональний центр стартапів з численними коворкінгами, акселераторами та інкубаторами.

Витрати на створення бізнесу залишаються значно нижчими, ніж у країнах Західної Європи, при цьому зберігається високоякісна інфраструктура. Ставка корпоративного податку у розмірі 19% є конкурентоспроможною в європейському контексті, що робить фінансове планування більш сприятливим для нових підприємств.

Нещодавні урядові ініціативи зосереджені на зменшенні адміністративного навантаження на підприємців шляхом цифровізації. Стабільне політичне та економічне середовище в країні забезпечує надійну основу для довгострокового бізнес-планування.

Нідерланди пропонують підприємцям стратегічний шлях до Європи завдяки логістичній інфраструктурі світового класу, включаючи порт Роттердама та аеропорт Схіпхол в Амстердамі. Ділова культура країни охоплює міжнародну торгівлю, що підтримується політикою, що сприяє глобальній комерції.

Володіння англійською мовою є майже універсальним у бізнес-середовищі, що усуває комунікативні бар'єри для міжнародних підприємців. Нідерландська податкова система пропонує привабливі особливості, зокрема правило про 30% ставки для кваліфікованих іноземних працівників, що зменшує податкове навантаження на прибуток.

Інновації отримують потужну підтримку через численні технопарки, дослідницькі установи та державно-приватні партнерства. Програма стартап-віз пропонує підприємцям з країн, що не входять до ЄС, простий шлях для початку діяльності в країні.

Сінгапур зарекомендував себе як одне з найкращих місць для підприємців завдяки винятковому поєднанню фінансових переваг, ефективного процесу реєстрації бізнесу та операційної ефективності. Завдяки 17% ставці корпоративного податку з численними пільгами та відрахуваннями, можливості створювати бізнес протягом 1-2 днів та ідеальному розташуванню для доступу до ринків Південно-Східної Азії, Сінгапур пропонує фізичну та цифрову інфраструктуру світового класу.

Висококваліфікована багатомовна робоча сила країни, Глобальна інвестиційна програма, що надає право на постійне проживання кваліфікованим підприємцям, значні державні інвестиції в дослідження та розробки та розвиток технологій, а також розвинений фінансовий сектор з міжнародними можливостями роблять її провідним місцем для світових підприємців.

Нова Зеландія постійно входить до числа найпростіших місць для створення бізнесу, пропонуючи підприємцям одноденне створення компаній через онлайн-системи та єдиний бізнес-номер для спрощеної взаємодії з державними установами. Високі рейтинги політичної стабільності країни, англійська як державна мова та спеціальні стимули для дослідницьких та технологічних проектів роблять її привабливою для підприємців.

Нова Зеландія надає робочу візу для підприємців, пропонуючи структурований шлях для засновників бізнесу, посідає 75-е місце у світі за складністю створення бізнесу (чим нижче, тим краще) та пропонує стратегічне позиціонування для торгівлі в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні.

Гонконг надає виняткові переваги для міжнародних підприємців, які орієнтуються на азійські ринки. Його дворівнева система корпоративного оподаткування зі ставкою 8,25% на перші 2 мільйони гонконгських доларів та 16,5% на наступні, а також відсутність ПДВ, податку на приріст капіталу чи податків на дивіденди, робить його фінансово привабливим. Іноземні інвестори можуть володіти 100% бізнесу в більшості секторів, а створення бізнесу займає всього 1-2 дні.

Гонконгський долар прив'язаний до долара США, що забезпечує стабільність валюти, а територія посідає 76-те місце у світі за складністю створення бізнесу (чим нижче, тим краще). Гонконг пропонує ідеальне позиціонування для компаній, що орієнтуються на материковий Китай, зберігаючи при цьому юридичну та фінансову незалежність.

Ірландія залишається визначним місцем для підприємців з усього світу, особливо тих, хто працює в технологічному та фармацевтичному секторах. Її ставка корпоративного податку у розмірі 12,5% – одна з найнижчих у ЄС – у поєднанні з добре налагодженою мережею міжнародних податкових угод робить її дуже привабливою для підприємств, які прагнуть отримати доступ до європейського ринку без регуляторних труднощів, що зустрічаються в інших країнах.

У столиці Дубліні розташовані європейські штаб-квартири багатьох багатонаціональних технологічних гігантів, включаючи Google, Meta та Apple. Це сприяло формуванню багатого кадрового резерву, потужної цифрової інфраструктури та процвітаючої екосистеми стартапів, яку підтримують Enterprise Ireland та місцеві акселератори.

Статус Ірландії як центру інновацій підкріплюється потужними стимулами для досліджень та розробок, включаючи 25% податкову пільгу на кваліфіковані витрати на дослідження та розробки. Країна має високі рейтинги захисту інвесторів та легкості ведення бізнесу в єврозоні.

Підприємці отримують вигоду від англійської як основної мови ведення бізнесу, високоосвіченої робочої сили та візових можливостей, включаючи Програму для стартап-підприємців (STEP), яка пропонує право на проживання засновникам стартапів з високим потенціалом.

Членство Ірландії в ЄС, правова система загального права та стратегічне розташування між Північною Америкою та континентальною Європою роблять її чудовим стартовим майданчиком для глобально орієнтованих підприємств.

3 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВЕДЕННЯ БІЗНЕСУ В АЗІЇ ТА ЄВРОПІ

3.1 Стратегії виходу компаній на азійські та європейські ринки

Перш ніж виходити на європейський ринок, компанії повинні провести глибоке дослідження ринку, щоб оцінити попит, конкуренцію та законодавчі вимоги. Європа складається з різноманітних економік з різною поведінкою споживачів, мовами та бізнес-регулюванням. Компанії повинні проаналізувати, які країни пропонують найкращі можливості для своїх продуктів чи послуг. Крім того, розуміння торговельного законодавства ЄС, правил захисту даних (таких як GDPR) та місцевих стандартів відповідності є життєво важливим для уникнення юридичних пасток. Детальний аналіз конкурентів, особливо аналогічних азійських брендів, може дати уявлення про те, що працює, а де потрібно покращити [22].

Вибір найкращого підходу до розширення залежить від бізнес-цілей, бюджету та галузі. Електронна комерція є популярною точкою відправлення, а такі платформи, як Amazon EU та локалізовані магазини Shopify, дозволяють азійським брендам швидко досягати європейських клієнтів. Як альтернатива, формування партнерських відносин з місцевими дистриб'юторами або агентствами може пришвидшити доступ до ринку, використовуючи існуючі мережі. Для довгострокового зростання розгляньте можливість відкриття регіональних офісів або складів у ключових центрах, таких як Німеччина, Франція чи Нідерланди. Локальна присутність покращує логістику та зміцнює довіру клієнтів [23].

Європейські споживачі мають інші вподобання та купівельну поведінку порівняно з азійськими ринками. Адаптація ваших кампаній до потреб європейської аудиторії є надзвичайно важливою. Враховуйте мову, тон та культурні нюанси кожної країни. Наприклад, маркетинг у Франції вимагає іншого підходу, ніж у Німеччині чи Великій Британії. Партнерство з місцевими лідерами думок та PR-агентствами також може підвищити довіру та

впізнаваність бренду. Добре реалізована стратегія цифрового маркетингу, включаючи локалізоване SEO та взаємодію з соціальними мережами, ще більше посилить проникнення на ринок.

Вихід на новий ринок пов'язаний з такими перешкодами, як висока конкуренція, логістичні складнощі та платіжні переваги[24]. Щоб виділитися, компанії повинні підкреслити свої унікальні ціннісні пропозиції та адаптувати пропозиції до європейських смаків. Оптимізуйте логістику, співпрацюючи з центрами виконання замовлень, що базуються в ЄС, щоб зменшити витрати та терміни доставки. Прийняття місцевих способів оплати, таких як перекази SEPA, iDEAL або Klarna, також підвищує зручність для клієнтів та підвищує коефіцієнт конверсії.

Такі канали цифрового маркетингу, як SEO, SEM та соціальні мережі, є ключовими інструментами для розширення ринку в Європі. Платна реклама через Google Ads та Facebook дозволяє точно таргетувати інформацію на основі місцезнаходження, мови та поведінки споживачів. Контент-маркетинг, включаючи локалізовані блоги, тематичні дослідження та відеокампанії, допомагає зміцнити авторитет та довіру[25]. Платформи соціальних мереж, такі як LinkedIn (для B2B) та Instagram (для B2C), є дуже ефективними для залучення та підвищення впізнаваності бренду. Крім того, оптимізація веб-сайтів для європейських пошукових систем (наприклад, Yandex у Східній Європі) та мобільних користувачів забезпечує кращу видимість та користувацький досвід.

Після того, як ви закріпите свою присутність у Європі, вкрай важливо постійно контролювати свою ефективність та адаптувати свої стратегії. Відстежуйте ключові показники, такі як трафік, конверсії та зростання продажів, щоб оцінити ефективність ваших кампаній. Тестування та оптимізація на основі аналітичних даних допоможуть удосконалити ваш підхід та забезпечити довгостроковий успіх на європейському ринку[26].

Розширення з Азії до Європи – це стратегічний крок, який вимагає ретельного планування, культурної адаптації та маркетингового підходу, заснованого на даних. Розуміючи ринкові відмінності, оптимізуючи цифрові

стратегії та обравши правильну модель виходу, компанії можуть успішно закріпитися в Європі.

Для західних брендів привабливість виходу на динамічні та різноманітні ринки Азії ще ніколи не була такою привабливою. Швидка урбанізація, зростання середнього класу та невпинне впровадження цифрових технологій перетворили цей континент на економічну гігантську державу, що характеризується безмежними можливостями та невикористаним потенціалом [27].

А з її вражаючим населенням понад 4,7 мільярда, що становить 39% світового ВВП, Азія є непереборним рубежем для західних брендів, які прагнуть експансії за межі своїх кордонів. Однак, вийти на ці території – нелегке завдання. Для західних брендів вихід на ринок Азії може бути захопливим і водночас лякаючим. Оскільки кожна країна просякнута унікальною культурою, традиціями та споживчою поведінкою, це вимагає проникливого спостереження [28], тонких стратегій та ретельного врахування місцевого ландшафту.

Оскільки бренди спрямовують свою увагу на неосяжні простори Азії, постає питання: з чого почати? Вибір оптимальної точки входу в Азію – це критично важливе рішення, яке може суттєво вплинути на успіх бренду.

Величезне різноманіття континенту, контрастні культури та різноманітні економічні ландшафти вимагають стратегічного підходу до виходу на ринок. Ретельний аналіз ринкового потенціалу, використання маркетингових досліджень на основі даних та розуміння тонкощів культури кожної країни є важливими компонентами цього стратегічного рішення.

Глибоке розуміння цільової аудиторії є основою ефективного вибору ринку. Такі фактори, як демографічні показники, уподобання споживачів, купівельна спроможність та культурні схильності, значно відрізняються в різних азійських країнах. Проведення глибокого дослідження ринку, що враховує макроекономічні показники та мікрорівневі дані про споживачів, є життєво важливим. Крім того, оцінка конкурентного середовища та наявності

конкуруючих брендів на кожному ринку може допомогти у прийнятті рішень щодо того, на чому зосередити початкові зусилля[29].

Як то кажуть, «Знай свій ринок». Проведення ретельного дослідження ринку є наріжним каменем ефективного прийняття рішень під час виходу на ринок Азії. Проаналізуйте економічні показники кожної цільової країни, споживчі тенденції та перспективи галузі[30]. Враховуйте розмір ринку та потенціал зростання, присутність конкурентів та сприйнятливість споживачів до іноземних брендів. Завдяки аналітиці, заснованій на даних, бренди можуть впевнено оцінити життєздатність та привабливість кожного ринку.

Ефективне дослідження ринку – це поєднання мистецтва та науки. Окрім традиційних методологій дослідження, цифрова аналітика даних та соціальне моніторинг можуть забезпечити споживчі настрої в режимі реального часу та виявити нові тенденції. Використання партнерських відносин з місцевими дослідницькими фірмами та консалтинговими агентствами, може дати цінну інформацію про нюанси кожного ринку. Такі підходи, засновані на даних, дозволяють брендам приймати обґрунтовані рішення, зменшуючи ризики виходу на незнайомі території[31].

Вибір між стратегією виходу на один ринок та стратегією виходу на багаторинковий залежить від ресурсів бренду, схильності до ризику та довгострокових цілей. Спочатку зосередження на одному ринку дозволяє брендам спрямувати свої зусилля та ресурси на здобуття міцної позиції. Цей підхід особливо вигідний для брендів з обмеженими бюджетами та тих, хто прагне адаптуватися до тонкощів одного ринку за раз. І навпаки, стратегія виходу на багаторинковий ринок може забезпечити диверсифікацію та швидше проникнення на ринок, якщо її ефективно реалізувати. Однак вона також вимагає значних інвестицій у дослідження ринку, локалізацію та адаптацію бренду.

Одночасний вихід на кілька азійських ринків може бути амбітним завданням, але балансування прагнень з реалістичним плануванням є надзвичайно важливим. Бренди повинні враховувати свої операційні можливості, готовність ланцюга поставок та адаптивність до культурних

нюансів. Впровадження поетапного підходу до виходу на ринок може зменшити ризики та дозволити навчання та коригування, оскільки бренд розширює свою присутність на різних ринках [32].

Однією з визначальних характеристик Азії є її неймовірне різноманіття, навіть у межах окремих ринків. Кожна країна охоплює безліч регіонів, мов та культурних практик, що вимагає тонкого розуміння місцевих уподобань. Те, що працює в одному місті, може не резонувати в іншому, і бренди повинні розробляти стратегії, що враховують такі регіональні відмінності [33]. Гнучкість та адаптивність є ключовими рисами для брендів, які прагнуть процвітати в різноманітних ландшафтах Азії.

Вихід на ринок Азії вимагає не лише бізнес-стратегії; він вимагає глибокого розуміння культурних нюансів та вміння орієнтуватися в складних регуляторних системах. Бренди повинні орієнтуватися в тонкощах різноманітних ринків з культурною чутливістю, визнаючи, що кожна країна має унікальні можливості та виклики.

Культура формує поведінку споживачів, і адаптація маркетингових стратегій відповідно до місцевих звичаїв має першорядне значення для успіху [34]. Це включає все: від упаковки продукту та повідомлень бренду до рекламних заходів та залучення клієнтів. Те, що працює в одній країні, не обов'язково добре перекладається в іншій, що робить культурну чутливість незамінною навичкою. Бренди повинні інвестувати час і зусилля в розуміння цінностей, переконань і соціальних норм кожного цільового ринку, щоб відповідно адаптувати свій підхід.

Центральним елементом успішного виходу на азійський ринок є мистецтво локалізації. Воно включає більше, ніж просто переклад; воно полягає у врахуванні серця та душі кожної культури. Персоналізований досвід глибоко резонує зі споживачами, незалежно від того, чи йдеться про включення місцевих фестивалів та традицій до маркетингових кампаній, чи про коригування характеристик продукту відповідно до конкретних уподобань [35].

В Азії цифрові зв'язки революціонізують поведінку споживачів. Платформи електронної комерції, канали соціальних мереж та мобільні додатки стали центральними елементами повсякденного життя, надаючи брендам безпрецедентні можливості для взаємодії зі споживачами. Маркетинг у соціальних мережах є особливо потужним, оскільки інфлюенсери та контент, створений користувачами, суттєво формують сприйняття бренду. Використання цифрових каналів та партнерства з інфлюенсерами може розширити охоплення бренду та сприяти справжнім зв'язкам з цільовою аудиторією.

Дотримання нормативних вимог є критично важливим аспектом виходу на ринок, який не можна ігнорувати. Кожна азійська країна має закони та нормативні акти, що регулюють підприємницьку діяльність, рекламу та розповсюдження продукції. Бренди повинні ознайомитися з місцевою торговою політикою, правами інтелектуальної власності та вимогами до маркування. Співпраця з місцевими експертами з права або партнерство з місцевими організаціями може допомогти забезпечити дотримання правової бази, захистити репутацію бренду та мінімізувати потенційні ризики [36].

Розуміння конкурентного середовища є незамінним для розробки ефективних стратегій виходу на ринок. Аналіз конкурентів дає уявлення про існуючих гравців, їхні сильні та слабкі сторони, а також позиціонування на ринку. Бренди можуть виявити прогалини на ринку, незадоволені потреби споживачів та можливості для диференціації. Використовуючи ці знання, бренди можуть створювати переконливі ціннісні пропозиції, які знаходять відгук у споживачів і виділяють їх серед конкурентів.

Шлях до завоювання сердець та розумів в Азії вимагає непохитної відданості культурній локалізації. Бренди, які прагнуть залишити незабутнє враження на цих різноманітних ринках, мова, образи, культурні цінності та місцеві свята слугують нитками, що сплітають разом захопливий наратив бренду. Приймаючи унікальну ідентичність кожного азійського ринку та сприяючи справжнім зв'язкам, західні бренди можуть подолати бар'єри,

заслужити лояльність та процвітати серед захопливого гобелену багатой та багатогранної культури Азії [37].

Мова слугує воротами до культури. Визнання мовного розмаїття в Азії є основоположним для ефективної комунікації. У таких країнах, як Індія, Індонезія та Філіппіни, де співіснує багато мов, адаптація маркетингових повідомлень до регіональних діалектів може створити відчуття знайомства та доступності. Крім того, точний переклад контенту є вкрай важливим, оскільки лінгвістичні помилки можуть зашкодити сприйняттю бренду. Скористайтесь можливостями місцевих лінгвістів та копірайтерів, щоб забезпечити точність та культурну релевантність у всіх комунікаціях[38].

Картинка говорить більше, ніж тисяча слів, а в царині культурної локалізації візуальні елементи мають неперевершене значення. Використання культурно доречних образів, які резонують з цільовою аудиторією, може викликати емоції та встановити міцні зв'язки. Однак, глибоке усвідомлення культурної символіки є надзвичайно важливим, щоб уникнути неправильного тлумачення чи образи. Кольори, жести та вирази обличчя можуть мати різне значення в різних азійських культурах. Проведення ретельного дослідження та консультації з місцевими експертами можуть допомогти зорієнтуватися в цій складній мережі візуальних підказок.

Кожен азійський ринок формується унікальними культурними цінностями, нормами та особливостями. Повага до вікових традицій та соціальних структур є життєво важливою для формування довіри споживачів. У таких країнах, як Японія та Таїланд, де ієрархія відіграє значну роль у суспільстві, визнання та дотримання норм шанобливого спілкування може підвищити довіру до бренду. І навпаки, в Індонезії та Філіппінах колективістські цінності підкреслюють важливість спільноти та сімейних зв'язків, роблячи інклюзивні повідомлення та ініціативи, спрямовані на громаду, ефективними [39].

Календар Азії прикрашений яскравими фестивалями та святкуваннями, кожне з яких пропонує зазирнути в культурну структуру регіону. Бренди можуть скористатися цими нагодами, щоб змістовно взаємодіяти зі споживачами.

Спонсорство або участь у місцевих святах демонструє справжнє прагнення прийняти культуру та сприяти позитивним асоціаціям з брендом. Однак, автентичність має першочергове значення; бренди повинні підходити до таких заходів щиро та зі справжнім бажанням відзначити та зрозуміти значення цих подій.

Цифрове проникнення швидко змінює споживчий ландшафт Азії. Хоча онлайн-платформи пропонують величезні можливості для просування бренду, кожен ринок має унікальні вподобання та моделі використання. Наприклад, тоді як Японія надає перевагу місцевим платформам соціальних мереж, Індонезія та Філіппіни перейняли західні платформи, такі як Facebook та Instagram. Розуміння цих регіональних уподобань дозволяє брендам ефективно адаптувати свої цифрові стратегії [40].

Мистецтво локалізації є ключем до встановлення справжніх зв'язків зі споживачами, забезпечуючи глибокий відгук брендів у їхніх цільових аудиторіях. Враховуючи різноманітність, яка визначає кожен ринок, бренди можуть розробляти стратегії, що відзначають місцеві цінності, звичаї та традиції.

Хоча лінгвістична точність є життєво важливою, успішна локалізація заглиблюється в тонкощі культурної структури кожного ринку. Це включає адаптацію пропозицій продуктів, упаковки та реклами до смаків, уподобань та прагнень місцевих споживачів. Від використання символів та кольорів, що мають культурне значення, до створення наративів, що відповідають історичному контексту, бренди повинні враховувати суть кожного ринку [41].

Кампанія Coca-Cola «Поділись колою», в рамках якої логотип бренду замінили популярними назвами на пляшках, є яскравим прикладом успішної локалізації. У різних азійських країнах кампанія адаптувалася до місцевих культур, використовуючи поширені назви, що стосуються кожного ринку. Цей персональний підхід знайшов відгук у споживачів, сприяючи відчуттю включеності та близькості.

Цифрова революція в Азії вивела соціальні мережі та платформи електронної комерції на передній план у залученні споживачів. Бренди, які

ефективно використовують ці канали, можуть створювати переконливий локалізований контент, який резонує з аудиторією [42]. Залучення лідерів думок, які втілюють цінності та прагнення цільового ринку, може значно посилити послання бренду.

Shopee, платформа електронної комерції, що працює по всій Південно-Східній Азії, організувала надзвичайно успішну локалізовану маркетингову кампанію. Їхній захід «Shopee 9.9 Super Shopping Day» пропонував ексклюзивні пропозиції, ігри та розваги, що ідеально відповідали любові регіону до свят та онлайн-шопінгу. Кампанія викликала величезний інтерес споживачів та рекордні продажі.

Фестивалі мають глибоке культурне значення в Азії, надаючи брендам можливості особисто зв'язатися зі споживачами. Беручи участь у місцевих фестивалях або спонсоруючи їх, бренди можуть продемонструвати справжню повагу до культури та цінностей кожного ринку [43].

Під час локалізації маркетингових стратегій, розповідь історій є потужним інструментом для створення емоційного резонансу. Створюючи наративи, що викликають прагнення та труднощі місцевого населення, бренди можуть підняти свою мету за межі простої комерціалізації.

Ініціатива Unilever «Проект Сонячне світло» зацікавила азійських споживачів прагненням соціальної відповідальності та сталого розвитку. Демонструючи реальні історії людей, які позитивно впливають на свої громади, Unilever підтвердила свою відданість соціальним цілям, глибоко резонуючи з цінностями споживачів.

Дистрибуція та логістика є основою успішної стратегії виходу на ринок Азії. Розуміння тонкощів розподільчого ландшафту кожного ринку, подолання логістичних труднощів та розробка ефективних стратегій складування та виконання замовлень є незамінними для досягнення проникнення на ринок та задоволення клієнтів. Добре реалізований підхід до дистрибуції та логістики розкриває потенціал для процвітання на процвітаючих ринках Азії, перетворюючи бачення виходу на ринок на відчутну реальність [44].

В Азії є багато каналів збуту, кожен з яких має унікальні сильні сторони та труднощі. Розуміння переважаючого ландшафту збуту в кожній країні має вирішальне значення для вибору найефективніших каналів для охоплення споживачів. Наприклад, сектор роздрібної торгівлі в Індії поєднує традиційні сімейні магазини та сучасні роздрібні мережі. Натомість, величезна географія Індонезії вимагає використання офлайн- та онлайн-мереж дистрибуції для охоплення розсіяного населення архіпелагу [45]. Адаптація до місцевої екосистеми дистрибуції дозволяє брендам оптимізувати свій охоплення та покриття.

Вихід ІКЕА на індійський ринок є прикладом важливості адаптації стратегій дистрибуції до місцевих потреб. Визнаючи важливість доступності та доступності на індійському ринку, ІКЕА інвестувала в локалізовані ланцюги поставок, знижуючи витрати та пропонуючи продукцію за конкурентними цінами. Крім того, бренд створив дистриб'юторські центри у великих містах, щоб обслуговувати велику та різноманітну клієнтську базу країни.

Різноманітність ландшафту, інфраструктури та регуляторних складнощів Азії створюють унікальні логістичні виклики. Бренди повинні ретельно планувати операції свого ланцюга поставок, враховуючи транспортні витрати, складське зберігання та управління запасами. Залучення досвідчених логістичних партнерів може допомогти оптимізувати процеси та врахувати регіональні нюанси [46].

Zara, відома своєю швидкою модою, впровадила гнучкий ланцюг поставок в Азії, щоб задовольнити швидкозмінний попит споживачів. Завдяки створенню регіональних розподільчих центрів та ретельному контролю за рівнем запасів, Zara значно скоротила терміни виконання замовлень, забезпечуючи своєчасне надходження останніх модних тенденцій до азійських споживачів.

Складське зберігання є ключовим для забезпечення безперебійного виконання замовлень та своєчасної доставки продукції. Бренди повинні стратегічно розміщувати склади, щоб мінімізувати час доставки та витрати на зберігання, одночасно задовольняючи потреби клієнтів. Крім того, співпраця з

надійними партнерами з доставки може покращити репутацію бренду щодо своєчасної доставки та задоволеності клієнтів [47].

Експансія Amazon у Японії значною мірою спиралася на побудову розгалуженої мережі центрів виконання замовлень по всій країні. Використовуючи передові технології виконання замовлень та стратегічно розміщуючи центри, Amazon ефективно задовольнила очікування вимогливих клієнтів електронної комерції в Японії, зміцнивши свої позиції провідного онлайн-магазину на ринку.

Партнерство та співпраця є невід'ємною частиною шляху до успіху на азійських ринках. Співпраця з місцевими організаціями відкриває можливості для культурного розуміння, мереж дистрибуції та взаємодії зі споживачами, що може стати трансформаційним для західних брендів. Ретельно підбираючи партнерів, розвиваючи змістовні стосунки та враховуючи культурну чутливість, бренди можуть використовувати знання та досвід місцевих співробітників.

Співпраця з відомими місцевими компаніями може забезпечити західним брендам конкурентну перевагу та глибше розуміння цільового ринку. Місцеві партнери володіють безцінним розумінням поведінки споживачів, ринкових тенденцій та регуляторних баз, що дозволяє брендам ефективно адаптувати свої стратегії [48]. Такі партнерства також полегшують доступ до добре налагоджених мереж дистрибуції та існуючих клієнтських баз, пришвидшуючи вихід на ринок та підвищуючи впізнаваність бренду.

3.2 Рекомендації для українських підприємців щодо ведення бізнесу в Азії та Європі

Орієнтування у світовому бізнес-ландшафті у 2025 році вимагає стратегічного розуміння того, які країни пропонують підприємцям найперспективніші фінансові умови. Сінгапур, Нова Зеландія та Естонія продовжують лідирувати як найкращі країни для підприємців, поєднуючи спрощені процеси реєстрації, сприятливі податкові структури та надійну

цифрову інфраструктуру, що підтримує швидке зростання. Ці країни послідовно надають пріоритет політиці, яка зменшує бюрократичні бар'єри, одночасно сприяючи розвитку інноваційних екосистем, що пов'язують підприємців з необхідними ресурсами та капіталом [49].

Згідно з комплексним рейтингом підприємців CEOWORLD, Сполучені Штати лідирують із найвищим загальним балом підприємництва (42,9), далі йдуть Німеччина (41), Велика Британія (35,8), Ізраїль (34,3) та Об'єднані Арабські Емірати (31). Ці рейтинги відображають виняткові показники в галузі інновацій, конкурентоспроможності, доступу до капіталу та інфраструктури.

У 2025 році для підприємців, які бажають розпочати бізнес у Європі, регіон пропонує доступ до величезного ринку з понад 740 мільйонами людей (включаючи країни, що не входять до ЄС) із сукупним ВВП близько 20 трильйонів доларів. Єдиний європейський ринок скасовує митні збори та бар'єри між країнами ЄС. У цьому регіоні Німеччина є однією з найкращих європейських країн для початку бізнесу з підприємницьким рейтингом 41, за нею йдуть Велика Британія (35,8), Польща (29,8), Іспанія (29), Швеція (28,2) та Франція (25,3).

Оцінюючи потенційні напрямки для бізнесу, підприємцям слід враховувати не лише бізнес-показники, а й шляхи переїзду, які сприяють веденню операцій особисто. Правильна країна у світі пропонує як оптимізовані бізнес-процеси, так і доступні варіанти проживання, надаючи комплексні рішення для засновників глобального бізнесу [50].

Сінгапур, Гонконг та Нова Зеландія залишаються найкращими країнами для іноземних підприємців завдяки їхній політичній стабільності, розвиненій інфраструктурі та сприятливому для бізнесу законодавству.

Кілька країн зараз пропонують варіанти віддаленого ведення бізнесу без вимог до місцевої присутності, що створює безпрецедентну гнучкість для міжнародних підприємств. Як розвинені економіки, так і ринки, що розвиваються, пропонують специфічні для кожного сектора можливості, які підприємці повинні оцінювати на основі своєї бізнес-моделі, цільового ринку та довгострокової стратегії зростання.

Складність бізнесу значно варіюється залежно від потенційних напрямків, причому Гонконг, Нова Зеландія та Велика Британія пропонують найменш складні процеси реєстрації компаній у світі, тоді як Сінгапур та Канада підтримують помірно спрощені системи, які балансують між регулюванням та політикою, сприятливою для бізнесу [51].

Бізнес-ландшафт значно змінився, і багато підприємців прагнуть стратегічно вибирати країни на основі конкретних переваг. До них належать сприятливі податкові структури для збереження більшого капіталу для реінвестування, доступ до нових ринків та мінімальні бюрократичні труднощі під час створення компаній.

Підприємницька екосистема у 2025 році представляє безпрецедентні можливості в різних вимірах, що формуються технологічним прискоренням, зміною моделей інвестування та розвитком економічних структур. Країни в усьому світі конкурують у створенні найсприятливіших умов для засновників бізнесу за допомогою політичних реформ, фінансових стимулів та систем підтримки інновацій.

Найнадійніші підприємницькі індекси оцінюють країни на основі кількох критичних вимірів, включаючи інноваційний потенціал, конкурентне середовище, доступність капіталу, якість інфраструктури, кваліфікацію робочої сили та відкритість регуляторного регулювання. Вони надають підприємцям вичерпні дані для прийняття міжнародних бізнес-рішень [52].

Зв'язок між підприємництвом та економічним розвитком значно зміцнився у 2025 році. Кілька країн використовують створення бізнесу як основний фактор зростання ВВП. Дослідження показують, що країни, які сприяють підприємству, демонструють на 2–3% вище річне зростання ВВП порівняно з тими, що мають обмежувальне бізнес-середовище.

Країни, що розвиваються, скорочують розрив, впроваджуючи сприятливі для бізнесу реформи, включаючи спрощені процеси реєстрації, зменшення бюрократичних бар'єрів та спеціалізовані економічні зони, призначені для залучення засновників.

Ефективний процес реєстрації бізнесу став ключовим конкурентним фактором серед туристичних дестинацій. Швидкість та простота реєстрації бізнесу безпосередньо впливають на час виходу на ринок та вимоги до початкового капіталу для підприємців, які створюють нові підприємства [53].

У 2025 році рейтинг країн за рівнем і якістю життя продовжує передавати тенденції попередніх років, із незначними змінами у позиціях лідерів.

Щорічно рейтинг якості життя серед країн визначає міжнародний проєкт Numbeo. У 2025 році він також обрав країни, які займають перші позиції за рівнем і якістю життя (рис. 3.1).

Ранг	Країна	Індекс якості життя	Індекс купівельної спроможності	Індекс безпеки	Індекс охорони здоров'я	Індекс вартості життя	Співвідношення ціни нерухомості до доходу	Індекс часу на дорогу	Індекс забруднення	Кліматичний індекс
1	Люксембург	220.1	184.3	65,8	75.2	64,8	8.6	27.0	23.3	82,6
2	Нідерланди	211.3	134,5	73.1	79,3	60,5	7.7	23,5	21.6	87.2
3	Данія	209,9	137,3	74,0	78,4	66,9	6.5	27.8	20.6	82,5
4	Оман	208,9	153,8	81,7	65.1	39,8	3.1	22.1	35,6	67.2
5	Швейцарія	205.0	164,8	73,5	71,5	98,4	11.0	33.0	23.1	79.2
6	Фінляндія	203,8	127,6	73.2	77,5	58,7	8.0	25,5	11.8	58,6
7	Ісландія	202.0	127,9	74,3	67,6	83,4	6.7	21.4	16.0	68,8
8	Норвегія	195,0	122,7	67,0	75,6	69,0	8.4	26.4	18.3	68,5
9	Катар	193.3	185,7	84.2	73,4	47,5	5.2	29.0	60,0	36,0
10	Швеція	193.2	133,8	52.0	68,3	54.2	7.7	28,7	17.6	76,5
11	Австрія	192,9	110.0	70,5	77,9	60,7	11.5	23.8	20.9	77,8
12	Нова Зеландія	192,5	134,4	51,8	68,4	55.3	7.3	32.2	26.1	95,5
13	Австралія	192.2	140,0	52,7	73,4	60,9	8.1	37,4	26,8	93,8
14	Німеччина	190.2	130,7	60,6	71,9	58,4	8.9	29.7	28.9	82,9
15	Сполучені Штати	188,8	152.1	50,8	67,8	64,9	3.3	32,9	36,7	78,5
16	Естонія	185,7	86,0	76,3	75,5	49,4	11.4	21,5	17.0	64,3
17 років	Японія	185.2	122,7	77.1	80,0	45,6	12.2	40,7	38,5	85,3
18 років	Іспанія	184,4	101.4	63,4	77,3	43,5	8.5	26,8	35,7	93,6
19 років	Словенія	179,3	86.1	76.2	66.1	46.2	13.0	25.2	22.2	76.1
20	Об'єднані Арабські Емірати	177,0	133,9	84,5	70,6	54.1	7.0	35,7	48.1	45,8
21 рік	Саудівська Аравія	177,0	149.2	76.1	61,8	41.9	3.1	29.9	62,5	55.3

Рисунок 3.1 – Рейтинг країн за рівнем і якістю життя, 2025 р.*

*Джерело: розроблено автором на основі [54]

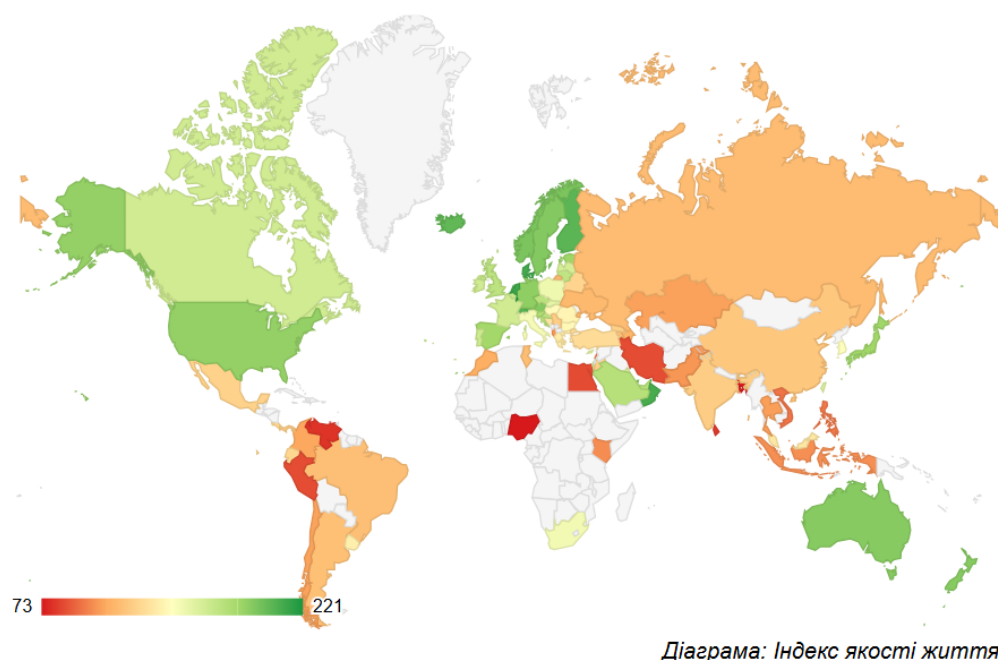


Рисунок 3.2 – Індекс якості життя, 2025 р.

*Джерело: розроблено автором на основі [54]

До країн з найефективнішими системами реєстрації належать Нова Зеландія (створення компанії всього за один день), Сінгапур (процес реєстрації триває 1-2 дні, перше місце за операційною ефективністю), Гонконг (спрощений процес триває 1-2 дні з мінімальними процедурами), Велика Британія (швидка реєстрація за 1-2 дні вартістю всього 12 фунтів стерлінгів) та Естонія (менше 24 годин для цифрової реєстрації через програму e-Residency). В ОАЕ зазвичай для реєстрації бізнесу потрібно понад 4 дні.

Європейські варіанти дуже різняться, від швидкого процесу у Великій Британії до складнішого терміну у Швейцарії, який триває від 10 днів до трьох тижнів. Інші азійські економіки покращують свою ефективність: Китай – 9 днів, Філіппіни – 16 днів, а В'єтнам – 20 днів.

Інтеграція технологій стала визначальним фактором успіху підприємництва в країнах з найвищими показниками у 2025 році. Країни, що пропонують передову технологічну інфраструктуру, приваблюють значно більше швидкозростаючих стартапів. Країни з надійними системами захисту інтелектуальної власності можуть спостерігати вищі показники технологічного

підприємництва, оскільки сильні режими захисту прав інтелектуальної власності стимулюють інновації, хоча цей зв'язок є складним [55].

Країни дедалі більше використовують стимули для досліджень та розробок, щоб залучити підприємства, орієнтовані на інновації. Регуляторні пісочниці для тестування інноваційних бізнес-моделей стали стандартною практикою в країнах, сприятливих для підприємців, що особливо важливо для фінтех, медичних технологій та рішень для розумних міст. Провідні європейські економіки розширюють межі цифрової трансформації, причому Естонія є піонером у сфері рішень електронного управління, тоді як Німеччина та Франція просувають ініціативи штучного інтелекту та Промисловості 4.0.

Доступ до капіталу залишається критичним фактором у підприємницьких екосистемах. Доступність венчурного капіталу вийшла за межі традиційних центрів, і кілька країн створили суверенні інвестиційні фонди, спеціально орієнтовані на підприємства на ранніх стадіях розвитку [56].

Доступність інвестицій суттєво варіюється залежно від етапу фінансування. Велика Британія та Сінгапур вирізняються тим, що пропонують надійні інвестиції на ранніх, зростаючих та пізніх стадіях фінансування. Нідерланди, Німеччина та Ірландія аналогічно забезпечують сильні інвестиційні екосистеми протягом усього життєвого циклу бізнесу.

Альтернативні механізми фінансування набули популярності, включаючи платформи краудфандингу за рахунок акцій, фінансування на основі доходів, токенізацію на основі блокчейну та державні кредити для стартапів. Податкові пільги для бізнес-ангелів та венчурних капіталістів значно відрізняються залежно від країни, створюючи конкурентні переваги для країн, які пропонують найсприятливіший режим для ризикового капіталу [57].

Доступність банківських послуг стала важливим фактором у прийнятті підприємницьких рішень. Традиційні банки часто висувають суворі вимоги до іноземних підприємців, включаючи перевірку фізичної присутності та подання обширної документації. Альтернативи цифрового банкінгу тепер пропонують швидший час схвалення та можливості дистанційного налаштування, що значно

знижує бар'єри для входу, особливо в перспективних юрисдикціях, таких як Гонконг, Сінгапур та Велика Британія.

Процентні ставки та стабільність валюти суттєво впливають на фінансове планування підприємців. Сінгапур, Данія, Естонія, Швейцарія та більшість країн ЄС підтримують низькі процентні ставки, створюючи сприятливі умови кредитування. Сінгапур, Швейцарія, Данія та країни єврозони пропонують високу стабільність валюти, тоді як ОАЕ забезпечують аналогічну стабільність завдяки прив'язці до долара США.

Мальта пропонує підприємцям унікальну податкову перевагу завдяки своїй системі відшкодування податків. Хоча офіційно ставка корпоративного податку становить 35% , мальтійські компанії з іноземною власністю можуть вимагати значного відшкодування, в результаті чого ефективні ставки становлять лише 5% – одні з найнижчих у Європі. Крім того, мальтійські холдингові компанії з іноземною власністю користуються повним звільненням від сплати податків у багатьох випадках.

Підприємці, які шукають глобальних можливостей у 2025 році, стикаються з різноманітними варіантами в різних регіонах, кожен з яких пропонує унікальні переваги з точки зору податкових структур, ефективності реєстрації, доступу до ринку та фінансових стимулів.

Оцінюючи країни на предмет можливостей для бізнесу, підприємці повинні аналізувати ключові економічні показники, які безпосередньо впливають на операційні витрати, норму прибутку та залучення робочої сили.

Валовий національний дохід (ВНД) на душу населення дає комплексне уявлення про економічне здоров'я країни та купівельну спроможність споживачів, що є важливими факторами, які слід враховувати під час вибору країни для початку бізнесу у 2025 році. Ринки з високим ВНД, такі як Сінгапур постійно посідають чільні місця завдяки вражаючим показникам ВВП на душу населення, створюючи середовище з високою купівельною спроможністю [58]. Ринки, що розвиваються, такі як Індія, пропонують довгострокові можливості

для зростання, незважаючи на нижчий поточний рівень доходу на душу населення.

Показники зростання через тенденції зростання ВНД вказують на розширення споживчих ринків та потенційно підвищений попит на товари та послуги. Регіональні відмінності часто показують, що міські центри мають значно вищу купівельну спроможність, ніж свідчать середні показники по країні, що створює цільові можливості.

Ставки корпоративного податку значно відрізняються залежно від потенційних напрямків ведення бізнесу та безпосередньо впливають на прибутковість. Кілька країн позиціонували себе як підприємницькі райські зони завдяки конкурентній податковій політиці [59].

Серед відомих ставок корпоративного податку (2025) є такі: Сінгапур (17%), Естонія (20% лише на розподілений прибуток), Велика Британія (25% для прибутку понад 250 000 фунтів стерлінгів, знижено на 19% для малого бізнесу з прибутком менше 50 000 фунтів стерлінгів) та Нідерланди (15% для прибутку до 395 000 євро та 25,8% для прибутку, що перевищує цей поріг).

Розуміння динаміки зайнятості та очікувань щодо заробітної плати на місцевому рівні є важливим для точного бізнес-планування та складання бюджету. Варіації витрат показують, що країни Північної Європи загалом мають вищу заробітну плату, тоді як країни Південно-Східної Азії пропонують більш економічно ефективні ринки праці.

Технологічний сектор продовжує пропонувати значний потенціал зростання в кількох країнах. Естонія є лідером у цифровому світі завдяки своїй програмі електронного резидентства, яка дозволяє повністю онлайн-керувати бізнесом, тоді як Сінгапур забезпечує виняткову інфраструктуру з потужними мережами 5G та державними грантами на інновації [60]. Китай є конкурентоспроможним, зокрема, у виробництві технологічного обладнання, маючи налагоджені ланцюги поставок та величезний споживчий ринок.

Фінляндія та Швеція досягають успіхів у спеціалізованих технологічних галузях, зокрема в іграх, фінансових технологіях та рішеннях для сталого

розвитку, тоді як Канада є провідним місцем для підприємств зі штучного інтелекту зі спеціалізованими дослідницькими центрами ШІ в Торонто, Монреалі та Ванкувері.

Освітні технології відкривають значні можливості в країнах із сильною цифровою інфраструктурою. Індія пропонує величезний ринок молодих, орієнтованих на освіту споживачів та відносно низькі витрати на запуск, тоді як Австралія забезпечує сприятливе регуляторне середовище для онлайн-освітніх платформ, що обслуговують Азіатсько-Тихоокеанський регіон.

Велика Британія є провідним місцем для надання сертифікованих онлайн-навчальних послуг зі всесвітньо відомими навчальними закладами, Іспанія пропонує переваги завдяки доступу до світового іспаномовного ринку, зберігаючи при цьому операційні переваги ЄС, а Бразилія надає можливості для спеціалізованих освітніх послуг, що усувають прогалини у навичках технічної та професійної підготовки.

Підприємства у сфері відновлюваної енергетики та екологічних послуг знаходять сприятливий ґрунт у кількох прогресивних країнах. Урядова політика Данії рішуче сприяє зеленим ініціативам зі спеціалізованим фінансуванням стартапів у сфері сталої енергетики, тоді як Німеччина пропонує виняткові можливості для екологічних фірм, що спеціалізуються на інженерії, із суворими стандартами викидів та промисловим переходом до вуглецевої нейтральності через «Energiewende» (енергетичний перехід).

Португалія слугує випробувальним майданчиком для технологій хвильової та вітрової енергії зі спрощеними процесами отримання дозволів, а Нова Зеландія пропонує переваги для послуг з уловлювання вуглецю та моніторингу навколишнього середовища завдяки суворим законам про охорону навколишнього середовища.

Фінансові стартапи отримують вигоду від усталених регуляторних баз на кількох ключових ринках. Швейцарія постійно визнається світовим лідером у конкурентоспроможності талантів, забезпечує стабільне регуляторне

середовище, має репутацію банківської компанії з високою якістю роботи, а ставки корпоративного податку становлять від 12% до 21% залежно від кантону.

Люксембург пропонує спеціальні переваги для компаній з управління фондами та фінансового консультування, що орієнтуються на європейські ринки, тоді як Сінгапур забезпечує чіткі регуляторні рамки для блокчейн- та криптовалютних підприємств, що забезпечують правову визначеність та заохочують інновації. Гонконг слугує воротами для інвестиційно-консалтингових фірм, що зосереджуються на азійських ринках, з ефективними процесами створення бізнесу.

Сприятлива регуляторна база та спрощені процедури дотримання вимог суттєво впливають на успіх бізнесу за кордоном. Складність нормативних актів та податкових систем суттєво відрізняється між країнами, що безпосередньо впливає на операційні витрати та адміністративне навантаження.

Окрім операційних переваг, кілька країн пропонують підприємцям шляхи до отримання постійного місця проживання або громадянства — це значний стимул для тих, хто хоче розпочати бізнес як іноземець. Прогресивні підходи в таких країнах, як Естонія та Португалія, дозволяють підприємцям створювати та керувати компаніями дистанційно, користуючись при цьому вигідними регуляторними рамками.

Ефективність процесів реєстрації бізнесу суттєво відрізняється в різних країнах. Сінгапур дозволяє заснувати бізнес всього за один день завдяки цифровим процедурам, тоді як Нова Зеландія, одна з найкращих країн для реєстрації бізнесу, пропонує мінімальний обсяг документів та швидку онлайн-реєстрацію за допомогою єдиної системи бізнес-номерів. Естонія забезпечує повну цифрову реєстрацію через свою програму електронного резидентства.

Велика Британія, одне з найкращих місць для цифрових підприємців, пропонує онлайн-реєстрацію вартістю всього 15 фунтів стерлінгів, яку можна завершити протягом 24 годин, при цьому потрібна лише зареєстрована адреса офісу, яку легко отримати завдяки послугам віртуального офісу, починаючи з 29 фунтів стерлінгів на рік.

Ключові фактори, які слід оцінювати в процедурах реєстрації, включають час, необхідний для виконання всіх формальностей, кількість процедур та залучених установ, мінімальні вимоги до капіталу, вимоги до місця проживання директорів та акціонерів, а також цифрову доступність послуг реєстрації.

Доступ до якісної медичної допомоги є вирішальним фактором для підприємців, які створюють бізнес за кордоном. Найкращі системи охорони здоров'я Німеччини та Японії пропонують комплексні універсальні системи охорони здоров'я, які забезпечують підприємцям душевний спокій, одночасно зосереджуючись на розвитку бізнесу. Середземноморські переваги допомогли Португалії стати провідним напрямком завдяки чудовій інфраструктурі охорони здоров'я в поєднанні зі сприятливим кліматом, що сприяє загальному добробуту, що входить до числа найефективніших систем Європи.

Баланс між роботою та особистим життям на Кіпрі та в Іспанії вирізняється якісними медичними закладами та акцентом на балансі між роботою та особистим життям, пропонуючи підприємцям природне середовище, сприятливе для фізичного та психічного здоров'я. Податкові аспекти, поряд з охороною здоров'я, показують, що Кіпр вирізняється конкурентоспроможною ставкою податку на прибуток підприємств у розмірі 12,5% – однією з найнижчих у ЄС – доповненою 0% податком на прибуток від продажу іноземної нерухомості, дивідендів та гербового збору, що створює надзвичайно сприятливе середовище для міжнародних операцій.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота магістра містить нові підходи до виконання наукового завдання, яке пов'язане з особливостями міжнародного бізнесу в країнах Азії та Європи. У результаті дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

а) Дослідження сутності та поняття міжнародного бізнесу дозволило представити зазначену категорію як комерційну діяльність, яка здійснюється через національні кордони, включаючи торгівлю, інвестиції та обмін товарами, послугами, технологіями та капіталом. Це зумовлено глобалізацією та бажанням бізнесу розширюватися за межі внутрішніх ринків, диверсифікувати свою діяльність та використовувати можливості в іноземних країнах.

б) Визначено фактори, що впливають на ведення бізнесу у різних країнах. Встановлено, що для успішного ведення бізнесу в країнах Європи та Азії необхідно враховувати усі існуючі фактори, що впливають на ведення бізнесу у цих країнах. Міжнародне бізнес-середовище (МБС) стосується середовища, в якому міжнародні компанії здійснюють свій бізнес. Воно відіграє вирішальну роль у розвитку та зростанні країни. Міжнародне бізнес-середовище (МБС) включає різні аспекти, такі як політичні ризики, культурні відмінності, валютні ризики, а також правові та податкові питання. Таким чином, керівники обов'язково повинні працювати над факторами, що складають міжнародне бізнес-середовище, оскільки воно має вирішальне значення для економіки країни.

в) Оцінено концептуалізацію успіху індустріалізації Східної Азії шляхом розробки «географії мислення» та її проявів в економічній діяльності як стратегічної порівняльної переваги країн Східної Азії. Вирішальним моментом є те, що економічні дії не є асоціальними, не просто «економічно раціональними» в абстрактний, безособовий спосіб. Економіки будуються політикою, але створюють її люди. Економічні історії Східної Азії показують, що їхня економічна діяльність не ґрунтується лише на обчисленні цін та інших інтересах,

визначених раціональністю. Якщо дивитись на ці ринки лише через економічні погляди, ми упускаємо низку соціальних і політичних інститутів, які служать для інтеграції економіки. Складність економік східноазійських країн вимагає додаткового пояснення їхньої соціальної конструкції, організаційних моделей, нахилів мислення та принципів роботи, а також ролі лідерів як в уряді, так і в бізнесі, які значною мірою вважали, що їхній власний успіх залежить від економічних досягнень.

г) Виконано порівняльний аналіз бізнес клімату в Азії та Європі. За останні 10 років міжнародна бізнес-модель розвивалася завдяки змінам у світовій економічній ситуації, політичним і правовим змінам у різних країнах і глобальним тенденціям. Одна суттєва зміна в міжнародному бізнесі пов'язана з відходом від моделі офшорних компаній. Вони були створені, щоб скористатися податковими пільгами та більш гнучкими правовими умовами в юрисдикціях, де діють безподаткові зони. а) дослідити сутність та поняття міжнародного бізнесу;

д) Визначено основні стратегії входу на азійські та європейські ринки. Перш ніж виходити на європейський ринок, компанії повинні провести глибоке дослідження ринку, щоб оцінити попит, конкуренцію та законодавчі вимоги. Європа складається з різноманітних економік з різною поведінкою споживачів, мовами та бізнес-регулюванням. Компанії повинні проаналізувати, які країни пропонують найкращі можливості для своїх продуктів чи послуг. Крім того, розуміння торговельного законодавства ЄС, правил захисту даних (таких як GDPR) та місцевих стандартів відповідності є життєво важливим для уникнення юридичних пасток. Детальний аналіз конкурентів, особливо аналогічних азійських брендів, може дати уявлення про те, що працює, а де потрібно покращити. Вибір найкращого підходу до розширення залежить від бізнес-цілей, бюджету та галузі.

е) Розроблено рекомендації для українських підприємців щодо ведення бізнесу в Азії та Європі. Орієнтування у світовому бізнес-ландшафті у 2025 році вимагає стратегічного розуміння того, які країни пропонують підприємцям

найперспективніші фінансові умови. Сінгапур, Нова Зеландія та Естонія продовжують лідирувати як найкращі країни для підприємців, поєднуючи спрощені процеси реєстрації, сприятливі податкові структури та надійну цифрову інфраструктуру, що підтримує швидке зростання. Ці країни послідовно надають пріоритет політиці, яка зменшує бюрократичні бар'єри, одночасно сприяючи розвитку інноваційних екосистем, що пов'язують підприємців з необхідними ресурсами та капіталом. Підприємницька екосистема у 2025 році представляє безпрецедентні можливості в різних вимірах, що формуються технологічним прискоренням, зміною моделей інвестування та розвитком економічних структур. Країни в усьому світі конкурують у створенні найсприятливіших умов для засновників бізнесу за допомогою політичних реформ, фінансових стимулів та систем підтримки інновацій.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Bell D. A., Chaibong H. Confucianism for the modern world. *Cambridge University Press*. 2003. 398 p.
2. Lajciak M. East and West: Different Geography of Thinking and Implications on Actual Problems of Today's World. *Moldavian Journal of International Law and International Relations*. 2016. vol.11(3). P. 180–192.
3. Choi Y.J. East and West: Man vs Spirit. Lexington: KY, 2015. 107 p.
4. Orru M., Biggart N. W., Hamilton G. The economic organization of East Asian capitalism. *Sage Publications*, 1996. 426 p.
5. Gerlach M. L. Alliance capitalism: The social organization of Japanese business. Univ of California Press, 1992. 350 p.
6. Kato K. Top four chaebol generate 90% of South Korean conglomerate profits. *Nikkei Asian Review*. 2014. P. 5–15.
7. States and Markets in an Era of Globalization. URL: <https://www.jstor.org/stable/223442> (дата звернення: 10.03.2025).
8. Li S. Managing international business in relation-based versus rule-based countries. Business Expert Press, 2009. 200 p.
9. Schuman M. The miracle: the epic story of Asia's quest for wealth. Harper Collins, 2009. 464 p.
10. Tudor D. Korea: The impossible country. Tuttle Publishing, 2012. 336 p.
11. Krugman, P. Why Adam Smith Would Love Asia. Time (Asia edition), 1999. 465 p.
12. Chernow R. Alexander Hamilton. Penguin Books, New York, 2004. 787 p.
13. Patterns of Inter-Firm Control in Japanese Business. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/017084068901000405> (дата звернення: 10.03.2025).

14. Вихід українського МСБ на ринки ЄС: практичний посібник. URL: https://www.slideshare.net/Easy_Business/ss-120836586 (дата звернення: 10.03.2025).
15. Антонюк Л.Л. Міжнародна конкурентоспроможність країн: теорія та механізм реалізації. Київ: КНЕУ, 2004. 275 с.
16. Світова економіка. Конспект лекцій. URL: <http://buklib.net/books/23632/> (дата звернення: 14.03.2025).
17. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 1. / С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Видавничий центр “Академія”, 2000. 864 с.
18. Словник термінів. URL: <http://www.slovnyk-terminiv.in.ua/2017/02/internacionalizaciya.html> (дата звернення: 14.03.2025).
19. Epstein E.H. Globalization of Education. Encyclopedia of Education. 2nd ed. New York etc.: Macmillan Reference USA, 2003. Vol. 3. P. 936–940.
20. Крапивний І.В. Глобалізація: сутність, чинники та етапи розвитку. *Вісник СумДУ. Серія Економіка*. 2008. № 1. С. 129–137.
21. Безчасний Л.К. Тенденції на світовому ринку капіталів та їх вплив на інвестиційну діяльність в Україні. *Економіка України*. 2001. № 3. С. 4–12.
22. Johanson J., Vahlne J. E. The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*. 1990. vol. 7. № 4. P. 11–24.
23. Ткач О.В. Методологічний зміст понять інтернаціоналізація, інтеграція й глобалізація в сучасній науці. *Економічний аналіз*. 2009. Вип. № 4. С. 65–68.
24. Andersen O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*. 1993. 24 (2). P. 209–231.
25. Bell J., Crick D., Young S. Small Firm Internationalization and Business Strategy. *International Small Business Journal*. 2004. – 22(1). P. 23–56.
26. Johanson J., Vahlne J. E. The mechanism of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*. 1992. Vol. 1 (3). P. 9–27.
27. Welch L., Luostarinen R. Internationalization: Evolution of a Concept. *Journal of general Management*. 1988. Vol. 14 (2). P. 36–64.

28. Beamish P. W. The internationalization process of smaller Ontario firms. A researchagenda, inRugman A.M. (ed.). Researchinglobalstrategicmanagement. Greenwich: JAI Press, 1990. P. 77–92.
29. Andersen O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*. 1993. Vol. 24 (2). P. 209–231.
30. Cantu M. P. Three Effective Strategies of Internationalization in American Universities. *Journal of International Education and Leadership*. 2013. Volume 3 Issue 3. URL: <http://www.jielusa.org/wp-content/uploads/2012/01/Three-Effective-Strategies-of-Internationalization-inAmerican-Universities.pdf> (дата звернення: 14.03.2025).
31. Lemos F., Johanson J., Vahlne J. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. *Journal of World Business*. 2011. Vol. 46. P. 143–153.
32. Maclean C. Internationalisation. URL: <http://www.cedsvg.com/LinkClick.aspx?fileticket=xVRGM5gUliM%3D&tabid=169&mid=568>.
33. Pham T. K. N. Strategies for Internationalization: A Comparative Study of Thaiand Vietnamese Companies in Two Industries [Thesis]. Fribourg: 2008. 198 p.
34. Barretto A. A. Expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In Rocha A. (org) *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Riode Janeiro: Mauad, 2003. 156 p.
35. Hill C. W. L. International business: competing in the global market place / C. W. L. Hill. 3-rd ed. Boston: Irwin/McGrawHill, 2000. 132 p.
36. Електронна енциклопедія «Investopedia». URL: <http://www.investopedia.com/terms/i/internationalization.asp> (дата звернення: 16.03.2025).
37. Hollensen S. Global marketing. Edinburgh: Pearson Education, 2007. 714 p.
38. Спільна стратегія Європейського Союзу щодо України, схвалена Європейською Радою 11 грудня 1999 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_492 (дата звернення: 16.03.2025).

39. Gerald Albaum, Edwin Duerr. International Marketing and Export Management. Pearson Education, 2008. Business & Economics. 706 p.

40. Підсумки зовнішньої торгівлі товарами України у I кварталі 2023 року. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/pidsumky-zovnishnoyi-torhivli-tovaramy-ukrayiny-u-i-kvartali> (дата звернення: 20.03.2025).

41. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. *Інфографіка (експорт)*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e3c3c882-4b68-4f23-8e25-388526eb71c3&tag=TendentsiiEksportuInfografika-eksport>-(дата звернення: 20.03.2025).

42. Зростання українського експорту в ЄС посилює опір євроінституцій – торгпред. *Українська правда*. 25 вересня 2020. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2020/09/25/7267690/> (дата звернення: 20.03.2025).

43. Микольська Н. Україна на глобальній економічній мапі. URL: https://nv.ua/ukr/opinion/ekonomika-ukrajini-yak-viyti-z-krizi-novini-ukrajini-50119583.html?utm_content=set_lang (дата звернення: 20.03.2025).

44. Офіційний сайт Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.03.2025).

45. Інтеграція українського МСБ в ланцюги доданої вартості ЄС. URL: <http://www.easybusiness.in.ua/uk/> (дата звернення: 20.03.2025).

46. Єдиний соціальний внесок. Вісник. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/100006925-yediniy-sotsialniy-vnesok-2021> (дата звернення: 26.03.2025).

47. Огляд малого і середнього підприємництва в Україні 2018/2019. Аналітичні матеріали. URL: <https://sme.gov.ua/analitychni-materialy/> (дата звернення: 26.03.2025).

48. Експерти назвали основні проблеми українських експортерів при виході на ринки ЄС. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/eksperti-nazvali->

osnovni-problemi-ukrayinskih-eksporteriv-pri-vihodi-na-rinki-yes-215338_.html
(дата звернення: 26.03.2025).

49. Ливч Д. Як малому підприємцю почати працювати з ринком ЄС. *Економічна правда*. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2018/11/28/643041/> (дата звернення: 26.03.2025).

50. Аналітичний звіт. Інтеграція українського МСБ в ланцюги доданої вартості ЄС. URL: https://www.slideshare.net/Easy_Business/ss-120836927 (дата звернення: 10.04.2025).

51. Митний кодекс України. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення: 10.04.2025).

52. Про затвердження Інструкції про порядок визначення країни походження товарів/послуг, оформлення та засвідчення сертифікатів відповідних форм. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0021571-02#Text> (дата звернення: 10.04.2025).

53. Батанова Л.О. Митний пост-аудит в Україні та проблемні аспекти його здійснення в сучасних умовах. URL: <https://lexportus.net.ua/vipusk-1-2016/batanova.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).

54. Quality of Life Index by Country. URL: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp. 2025

55. Keidel R.W. The Geometry of Strategy. Concepts for Strategic Management. New York : Routledge, Taylor & Francis Group, 2010. P. 67–69.

56. Прахалат К.К. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами. Київ : Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенція «Стандарт»»), 2005. 258 с.

57. Грінченко Р. В. Управління бізнес-процесами як основа формування бізнес-моделей адаптації діяльності підприємств. Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», № 9 (37), 2018 р. URL:

file:///C:/Users/%D0%9D%D0%B0%D1%82%D0%B0%D1%88%D0%B0/Desktop/9.pdf (дата звернення: 10.04.2025).

58. Вікно в ЄС: путівник для українських підприємців – де і як краще виходити на європейський ринок. URL: <https://mind.ua/publications/20198031-vikno-v-es-putivnik-dlya-ukrayinskih-pidpriemciv-de-i-yak-krashche-vihoditi-na-evropejskij-rinok> (дата звернення: 10.04.2025).

59. Словаччина для бізнесу і життя. URL: <http://officium.law/ua/slovachchina-dlya-biznesu-i-zhittya/> (дата звернення: 10.04.2025).

60. Балтійський старт: як українському бізнесу відкрити представництво в Естонії. URL: <http://attorneys.ua/uk/publications/baltic-start-an-opportunity-for-ukrainian-companies-to-open-a-representative-office-in-estonia/> (дата звернення: 10.04.2025).