МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

кафедра міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Досвід міжнародного менеджменту в плануванні та розробці стратегії фірми на міжнародному ринку»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0514-ме-з

спеціальності 051 Економіка

освітньої програми «Міжнародна економіка»

Іванюк Н. Ю.

Керівник: д.е.н., професор Селіщева А.В.

Рецензент: д.е.н., професор Гамова О.В.

Запоріжжя
2025 рік

ЗМІСТ

Завдання на кваліфікаційну роботу……. 2
Реферат…… 6
Summary……... 7
Перелік умовних посилань, символів, одиниць, скорочень і термінів…..... 8
ВСТУП ……... 9
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ФІРМИ…….. 12
1.1 Сутність і роль міжнародного менеджменту в діяльності сучасних компаній ……..... 12
1.2 Ключові фактори успіху міжнародних компаній у конкурентному середовищі…….. 19
1.3 Підходи до формування міжнародної стратегії фірми в контексті глобалізації…….……. 28
Висновки до розділу 1……..…… 40
2 АНАЛІЗ ДОСВІДУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПЛАНУВАННІ ТА РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ ФІРМ …… 43
2.1 Загальна характеристика провідних міжнародних компаній (на прикладі компанії Nestlé)…….……. 43
2.2 Практика стратегічного планування у міжнародних корпораціях … 50
2.3 Аналіз організаційних моделей і систем управління у міжнародному менеджменті……..…… 58
Висновки до розділу 2…… 64
3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ФІРМИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ…… 68
3.1 Інструменти підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках……..... 68

3.2 Напрями розвитку міжнародного стратегічного менеджменту в умовах глобальних викликів… 74

Висновки до розділу 3…… 79

ВИСНОВКИ…… 82

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……..... 88

ДОДАТОК А. Декларація академічної доброчесності……...……... 92

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економічний
Кафедра міжнародної економіки, природних ресурсів та економіки міжнародного туризму
Рівень вищої освіти магістр
спеціальності 051 Економіка
Освітня програма Міжнародна економіка

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав.кафедри_____Гамова О.В.
«___»_____2025 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА СТУДЕНТЦІ
Іванюк Наталія Юріївна

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1.Тема роботи (проєкту) «Досвід міжнародного менеджменту в плануванні та розробці стратегії фірми на міжнародному ринку»

керівник роботи (проєкту) Селіщева А.В., д.е.н., професор
затверджена наказом по інституту від «25» березня 2025 р. № 439-с

2. Строк подання студентом роботи (проєкту) 18.11.2025

3. Вихідні дані до роботи (проєкту) інформаційна база законодавчих та нормативних урядових актів, матеріали державної служби статистики України, публікації у фахових журналах, електронні економічні публікації, Інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що належить розробити)

підходи до формування міжнародної стратегії фірми в контексті глобалізації; аналіз організаційних моделей і систем управління у міжнародному менеджменті; напрями розвитку міжнародного стратегічного менеджменту в умовах глобальних викликів.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) загальна організаційна структура групи Nestlé; обсяги продажів групи Nestlé за географічною ознакою, млрд. швейцарських франків; операційні прибутки в основних операційних підрозділах групи Nestlé (%) у

2022 році; операційні прибутки в основних операційних підрозділах групи Nestlé (%) у 2023 році; стилі керівництва

6. Консультанти розділів роботи (проекту)

Розділ	ПІП, посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Вступ	Селіщева А.В., професор	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
І розділ	Селіщева А.В., професор	05.08.2025 р.	05.08.2025 р.
ІІ розділ	Селіщева А.В., професор	09.09.2025 р.	09.09.2025 р.
ІІІ розділ	Селіщева А.В., професор	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.
Висновки	Селіщева А.В., професор	03.10.2025 р.	03.10.2025 р.

7. Дата видачі завдання 24 червня 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Термін виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Вибір теми	06.11.2024 –18.12.2024	виконано
2	Складання робочого плану	24.06.2025 р. –15.07.2025 р.	виконано
3	Підбір літератури та вивчення літературних джерел	22.07.2025 –30.07.2025	виконано
4	Складання плану	01.08.2025 р. – 04.08.2025 р.	виконано
5	Виконання вступу	05.08.2025 р. – 08.09.2025 р.	виконано
6	Виконання розділу 1	09.09.2025 р. – 02.10.2025 р.	виконано
7	Виконання розділу 2	03.10.2025 р. – 20.10.2025 р.	виконано
8	Виконання розділу 3	21.10.2025 р. – 27.10.2025 р.	виконано
9	Формулювання загальних висновків	28.10.2025 р. – 10.11.2025 р.	виконано
10	Подання роботи на кафедру на передзахист	18.11.2025 р.	виконано
11	Попередній захист роботи на кафедрі	06.11.2024 –30.11.2024	виконано
12	Оформлення роботи та проходження нормоконтролю	01.12.2025 р. – 05.12.2025 р.	виконано
13	Одержання відгуку та рецензії	01.12.2025 р. – 05.12.2025 р.	виконано
14	Подання остаточного варіанту роботи на кафедру	05.12.2025 р.	виконано

Студент – дипломник _____Н.Ю. Іванюк
(підпис)

Керівник проєкту _____ А.В. Селіщева
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____ А.В. Селіщева
(підпис)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 92 с., 5 рис., 4 табл., 44 джерела.

Об'єктом дослідження є науково–методичні основи планування та розробки стратегії фірми.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи планування та розробки стратегії фірми на міжнародному ринку.

Мета роботи – вивчення досвіду міжнародного менеджменту в плануванні та розробці стратегії фірми та надання рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності національних підприємств на міжнародних ринках.

Методи дослідження. У дослідженні використано загальнонаукові та специфічні методи, а саме: економічного, історичного аналізу, абстрагування, систематизації поглядів до визначення понятійно–категоріального апарата, статистичного, порівняльного, факторного аналізу.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено сутність і роль міжнародного менеджменту в діяльності сучасних компаній; визначено ключові фактори успіху міжнародних компаній у конкурентному середовищі; охарактеризовано підходи до формування міжнародної стратегії фірми в контексті глобалізації. У другому розділі надано загальна характеристика провідних міжнародних компаній (на прикладі компанії Nestlé); розглянуто практики стратегічного планування у міжнародних корпораціях; проаналізовано організаційні моделі і системи управління у міжнародному менеджменті. п

МІЖНАРОДНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГІЯ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МІЖНАРОДНІ РИНКИ, ПЛАНУВАННЯ.

SUMMARY

Qualification work: 92 pages, 5 figures, 4 tables, 44 sources.

The object of the research is the scientific and methodological foundations of planning and developing a firm's strategy.

The subject of the research is the theoretical and practical foundations of planning and developing a firm's strategy in the international market.

The purpose of the work is to study the experience of international management in planning and developing a firm's strategy and to provide recommendations for enhancing the competitiveness of national enterprises in international markets.

Research methods. The study employs general scientific and specific methods, namely: economic and historical analysis, abstraction, systematization of views for defining the conceptual and categorical framework, as well as statistical, comparative, and factor analysis.

In the first chapter of the qualification work, the essence and role of international management in the activities of modern companies are examined; the key success factors of international companies in a competitive environment are identified; approaches to forming a firm's international strategy in the context of globalization are characterized. In the second chapter, a general description of leading international companies (using Nestlé as an example) is provided; strategic planning practices in international corporations are considered; organizational models and management systems in international management are analyzed. In the third chapter, tools for enhancing competitiveness in international markets are outlined; directions for the development of international strategic management under global challenges are determined.

INTERNATIONAL MANAGEMENT, STRATEGY, COMPETITIVENESS, INTERNATIONAL MARKETS, PLANNING.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОСИЛАНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

Скорочення	Слово/словосполучення/
КФУ	Ключові фактори успіху
ТНК	Транснаціональні корпорації

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах глобалізації, стрімкого розвитку технологій та посилення конкуренції ефективне стратегічне планування стає ключовим чинником успіху підприємства на міжнародній арені. Компанії, що виходять на зовнішні ринки, стикаються з різноманітними викликами – культурними, інституційними, правовими та економічними, – що потребують глибокого розуміння принципів міжнародного менеджменту. Саме досвід провідних світових компаній демонструє, що результативність міжнародної діяльності залежить не лише від конкурентних переваг продукту, а й від здатності фірми адаптувати бізнес-модель і управлінські підходи до специфіки конкретного ринку.

Вивчення досвіду міжнародного менеджменту є особливо важливим для українських підприємств, які активно інтегруються у світові економічні процеси та прагнуть зміцнити свої позиції на глобальних ринках. Практики стратегічного менеджменту, накопичені успішними транснаціональними компаніями, дозволяють підвищити якість управлінських рішень, оптимізувати структуру діяльності та зменшити ризики, пов’язані з виходом на іноземні ринки. Отже, дослідження цієї теми має як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки сприяє формуванню ефективних механізмів розробки міжнародних стратегій та забезпеченню довгострокової конкурентоспроможності підприємств.

Досвід міжнародного менеджменту в плануванні та розробці стратегії фірми на міжнародному ринку досліджували зарубіжні вчені: Портер М., Мінцберг Г., Ансофф І., Котлер Ф., Барні Д., Друкер П., Джонсон Г. та інші. Серед українських науковців необхідно виокремити: Філіпенко А.С., Мазаракі А.А., Герасимчук В.Г., Лук’яненко Д.Г., Поручник А.М., Длігач А.О., Білорус О.Г., Шнипко О.С., Бобров Є.А., Кредісов А.І. та інші.

Мета і завдання. Метою кваліфікаційної роботи є вивчення досвіду міжнародного менеджменту в плануванні та розробці стратегії фірми та надання рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності національних

підприємств на міжнародних ринках.

На основі поставленої мети, сформульовані основні завдання кваліфікаційної роботи:

– дослідити сутність і роль міжнародного менеджменту в діяльності сучасних компаній;

– визначити ключові фактори успіху міжнародних компаній у конкурентному середовищі;

– охарактеризувати підходи до формування міжнародної стратегії фірми в контексті глобалізації;

– надати загальна характеристика провідних міжнародних компаній (на прикладі компанії Nestlé);

– розглянути практики стратегічного планування у міжнародних корпораціях;

– проаналізувати організаційні моделі і системи управління у міжнародному менеджменті;

– виокремити інструменти підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках;

– визначити напрями розвитку міжнародного стратегічного менеджменту в умовах глобальних викликів.

Об'єктом дослідження є науково–методичні основи планування та розробки стратегії фірми.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні основи планування та розробки стратегії фірми на міжнародному ринку.

Методи дослідження. У дослідженні використано загальнонаукові та специфічні методи, а саме: економічного, історичного аналізу, абстрагування, систематизації поглядів до визначення понятійно–категоріального апарата, статистичного, порівняльного, факторного аналізу.

Інформаційна база дослідження: українських та зарубіжних монографії та наукові публікацій у фахових виданнях, Програми та Стратегії розвитку.

Наукова новизна полягає у теоретичному обґрунтуванні способу

вирішення питання щодо підвищення конкурентоспроможності національних підприємств на основі досвіду міжнародного менеджменту в плануванні та розробці стратегії фірми.

Практичне значення дослідження полягає у тому, що отримані результати дослідження спрямовані на побудову ефективної стратегії підвищення конкурентоспроможності національних підприємств на міжнародних ринках.

Основні положення та висновки кваліфікаційної роботи: «Особливості управління людськими ресурсами підприємства в сучасних умовах» – Всеукраїнській науково-практичній конференції «Національна економіка в умовах війни: безпека та розвиток»; стаття «Аналіз інструментів управління людськими ресурсами в міжнародному менеджменті» у фаховому журналі «Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки». Опубліковані праці в повністю відображають основні результати роботи.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ФІРМИ

1.1 Сутність і роль міжнародного менеджменту в діяльності сучасних компаній

Міжнародний менеджмент передбачає розуміння міжнародної економіки, керівництво змінами в міжнародних корпораціях та створення глобальних бізнес-стратегій.

Міжнародний менеджмент є критично важливою галуззю через глобалізацію, всесвітнє явище, завдяки якому країни світу стають більш взаємопов'язаними, а торговельні бар'єри між країнами зникають.

Починаючи з останніх десятиліть XX ст., міжнародний бізнес поступово перетворився на глобальне явище сучасної цивілізації, що охоплює всі сфери світової економіки. Через складність і багатогранність цього феномену сформулювати його єдине, універсальне визначення надзвичайно складно. У сучасних умовах все більш відчутним стає вплив процесів інтернаціоналізації, глобалізації та економічної інтеграції, які охоплюють практично всі регіони світу. Основною умовою ефективності в бізнесі й інших сферах людської діяльності стає здатність швидко адаптуватися до зовнішніх змін і гнучко реагувати на виклики середовища.

Актуальність проблематики міжнародного бізнесу зумовлена зростаючим рівнем складності, динамізму та невизначеності глобального маркетингового і управлінського середовища. Теоретичні й практичні аспекти функціонування транснаціональних компаній, їх структури та механізмів управління висвітлені у працях таких дослідників, як М. Менденхелл, П. Біміш, Г. Перлмуттер, Г. Хедлунд, Н. Ріглі та інших.

Сутність міжнародного бізнесу полягає у використанні можливостей міждержавних економічних відносин, що дозволяє отримувати переваги від здійснення зовнішньоекономічних операцій. Продаж продукції чи послуг за

межами власної країни часто приносить підприємствам більші вигоди, ніж діяльність, обмежена національним ринком. Як і у внутрішньому підприємництві, головною метою міжнародного бізнесу залишається отримання прибутку.

Розвиток комп'ютерних технологій, цифровізації та телекомунікаційних систем радикально трансформував характер міжнародної економічної взаємодії. Сучасний бізнес набув принципово нових характеристик:

- господарські операції можуть здійснюватися дистанційно, без фізичної присутності за межами офісу;
- ділові процеси реалізуються у режимі реального часу;
- за допомогою телекомунікацій охоплюються всі ключові складові бізнес-середовища – від ринку товарів і капіталів до інформаційних потоків і трудових ресурсів.

Міжнародний менеджмент як специфічна галузь управлінської діяльності спрямований на формування та використання конкурентних переваг організації шляхом ефективного ведення бізнесу у різних країнах світу. Він ґрунтується на врахуванні економічних, соціокультурних, демографічних і політичних особливостей держав-партнерів та на оптимізації міждержавної взаємодії [1].

У сучасну епоху поняття міжнародного менеджменту формується під визначальним впливом інформаційних технологій, які виступають рушійною силою глобалізаційних процесів. Кожна потужна компанія, незалежно від галузевої приналежності, функціонує у глобальному інформаційному просторі, що дає змогу створювати віртуальні мережеві структури та здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у цифровому форматі. Це робить комунікаційні процеси у межах корпорацій дедалі швидшими, прозорішими та більш гнучкими [2].

Міжнародний менеджмент не лише забезпечує інтеграцію компанії у ринки інших держав, але й сприяє поєднанню елементів національної та світової культури, формуючи власну корпоративну ідентичність. Основна його функція полягає у забезпеченні ефективної взаємодії підприємства із зовнішнім

середовищем, що дає можливість підтримувати належний рівень конкурентоспроможності й стабільного розвитку в довгостроковій перспективі.

Транснаціональні корпорації (ТНК) нині визначають ключові тенденції кількісного та якісного розвитку світової економіки. Незважаючи на критику їхнього домінування, монополізації ринків чи порушення соціальних і екологічних стандартів, саме ТНК є об'єднуючим елементом між країнами різного рівня розвитку, забезпечуючи доступ менш розвинених держав до сучасних технологій і наукових досягнень.

Ефективність діяльності ТНК у періоди глобальної нестабільності та загострення конкуренції безпосередньо залежить від їхньої здатності вдосконалювати управлінські структури, враховуючи технологічний прогрес і регуляторні особливості країн перебування. Переважна більшість європейських і північноамериканських корпорацій функціонує на основі ієрархічного принципу управління та холдингової форми організації. Згідно із законодавством України, холдингова компанія – це акціонерне товариство, що володіє контрольними пакетами акцій двох або більше корпоративних підприємств [3]. У науковій та діловій літературі такі структури також називають «материнськими» або «головними» компаніями.

Центральні управлінські підрозділи таких компаній приймають стратегічні рішення, координують діяльність дочірніх філій і забезпечують узгодженість корпоративної політики в глобальному масштабі. Основними завданнями вищого менеджменту виступають [4]:

- системний аналіз зовнішнього середовища для виявлення конкурентних переваг;
- дослідження культурних та соціальних особливостей країн присутності і використання цих знань у стратегічному плануванні;
- формування ефективного багатонаціонального колективу, здатного реалізовувати потенціал працівників у різних країнах;
- розвиток міжнародних сервісних напрямів бізнесу – фінансового, технологічного та інформаційного.

Вирішальним чинником ефективності управління у глобальному середовищі є людський капітал – керівники та фахівці, які здатні узгоджувати інтереси бізнесу й держав, забезпечуючи збалансоване поєднання конкуренції та співробітництва. Саме висококваліфіковані менеджери сприяють адаптації управлінських процесів до культурних, економічних і правових відмінностей країн-партнерів.

Управління міжнародним бізнесом великого масштабу вимагає розвиненої інформаційно-аналітичної інфраструктури, високого рівня міжкультурної компетентності, а також професійного підходу до прийняття управлінських рішень.

У сучасну епоху глобалізаційних перетворень роль кожної держави у системі міжнародних економічних відносин невпинно зростає, що зумовлює необхідність формування нових концептуальних підходів до управління міжнародним бізнесом із урахуванням актуальних викликів світової економіки.

Міжнародний бізнес у структурі глобальної економічної взаємодії виступає формою співпраці суб'єктів міжнародної економічної діяльності, спрямованою на отримання вигоди від транскордонних операцій і партнерства. Учасниками таких відносин можуть бути як окремі підприємці, так і великі соціально-економічні системи, які мають власні цілі, мотивацію та здатність до реалізації економічних інтересів у міжнародному просторі [5].

Динамічні зміни у структурі суспільних потреб призводять до поступового зникнення традиційних ринків і формування нових, орієнтованих на інновації та знання. Активний розвиток науково-технічного прогресу сприяє інтернаціоналізації господарських процесів, тоді як зміна суспільної свідомості формує оновлене бачення економічної діяльності, соціальної взаємодії та бізнес-моделей. Глобалізація економічних відносин трансформує умови функціонування національних економік і корпорацій, створюючи як нові можливості, так і додаткові ризики.

Міжнародний бізнес у сучасних умовах набуває рис багаторівневого явища, що визначається низкою ключових чинників:

– глобалізація — процес інтеграції, універсалізації та формування єдиних економічних і соціальних структур у світовому масштабі;

– інтернаціоналізація господарської діяльності – посилення взаємозалежності між економіками різних країн через активний рух капіталу, товарів, робочої сили й технологій;

– вплив науково-технічного прогресу – глобальне поширення інноваційних технологій, інформатизація економічних процесів та інтернаціоналізація наукових досліджень;

– трансформація споживчої поведінки – формування нових уявлень про товар, стандартизація попиту й споживання в різних країнах, посилення ролі соціокультурних чинників;

– загострення конкурентної боротьби – підвищення впливу конкурентних процесів на ресурсно-технологічний, інституційний, соціальний та інформаційний виміри міжнародної економічної системи [6].

Отже, ефективне управління міжнародним бізнесом потребує розширення масштабів і глибини аналітичної інформації про економічний, політичний, демографічний, культурний та соціальний розвиток країн світу. Для забезпечення комплексного підходу до цього процесу застосовується міжнародний менеджмент – як система методів і механізмів управління, що сприяє стабільному функціонуванню міжнародного бізнесу та підвищенню його конкурентоспроможності.

Міжнародний менеджмент передбачає прийняття рішень у глобальному контексті з урахуванням локальних особливостей і національних інтересів. Його головне завдання – забезпечення збалансованого розвитку підприємств різного рівня, узгодження міжнародних і внутрішніх економічних пріоритетів. Унаслідок процесів глобалізації та інтернаціоналізації функції управління постійно розширюються, ускладнюються й диференціюються. Саме тому дослідження функціональних характеристик міжнародного менеджменту та побудова ефективного організаційного механізму управління транснаціональними компаніями набувають особливої актуальності.

Більшість сучасних науковців розглядають міжнародний менеджмент як комплексну систему, що поєднує кілька ключових управлінських функцій:

– стратегічне планування – формування та оцінювання цілей організації, визначення ефективних механізмів їх реалізації з урахуванням інноваційних змін;

– організація – реалізація стратегічних завдань, забезпечення контролю за виконанням планів і виявлення управлінських проблем;

– мотивація – створення системи стимулів, спрямованої на досягнення цілей підприємства та підтримку високої продуктивності праці;

– контроль – моніторинг відхилень, виявлення потенційних ризиків і розроблення рішень для їх мінімізації. Варто зазначити, що в міжнародному контексті контроль ускладнюється через різноманіття сфер діяльності, культурних відмінностей і комунікаційних бар'єрів.

Таким чином, міжнародний менеджмент постає як стратегічно важлива складова управління в умовах глобальної економіки, що забезпечує ефективну взаємодію суб'єктів бізнесу на міждержавному рівні, адаптацію до мінливого середовища та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

У сучасних умовах глобалізаційних процесів міжнародний менеджмент постає як система формування та реалізації управлінських концепцій, що визначають напрями розвитку світової підприємницької діяльності й міжнародної торгівлі. Він формує нову парадигму розуміння транснаціонального бізнесу, засновану на інтеграції економічних інтересів різних країн. Транснаціональні корпорації (ТНК) у цьому контексті відіграють ключову роль, оскільки вони стають основними структурними елементами глобальної економічної системи, виконуючи функції регулятора виробництва, розподілу та руху товарів і послуг на світових ринках.

Залежно від способів досягнення балансу між національними та глобальними інтересами, у науковій літературі виділяють чотири базові концепції міжнародного менеджменту:

Етноцентрична концепція передбачає домінування управлінського стилю країни базування головної компанії. У цьому випадку прийняття рішень, корпоративна культура та управлінські підходи визначаються стандартами «материнської» держави, що обумовлює єдність управління, але може знижувати адаптивність до локальних умов.

Поліцентрична концепція ґрунтується на визнанні різноманітності культурного, економічного й правового середовища, тому управління в кожній країні здійснюється з урахуванням її специфічних особливостей. Це забезпечує більшу гнучкість, проте ускладнює координацію діяльності між підрозділами.

Регіоцентрична концепція орієнтується на управління бізнесом у межах певних регіонів, які розглядаються як відносно однорідні простори. Тут застосовуються уніфіковані управлінські моделі для груп країн із подібними ринковими характеристиками, що сприяє оптимізації ресурсів і зменшенню витрат на координацію.

Геоцентрична концепція розглядає міжнародний бізнес як єдиний глобальний організм, у межах якого материнська компанія та її зарубіжні філії функціонують як взаємопов’язані елементи світової мережі поділу праці. Такий підхід забезпечує формування універсальної корпоративної культури, концентрацію управлінських ресурсів і використання найбільш ефективних стратегій для досягнення максимальних глобальних результатів.

Діяльність сучасних транснаціональних компаній, які дедалі активніше орієнтуються на інноваційно-інвестиційний розвиток, суттєво впливає на економічну динаміку країн, що розвиваються. Вони виступають каталізаторами модернізації національних економік, стимулюють конкурентоспроможність і формують нові підходи до управління, базовані на принципах креативності, технологічності та соціальної відповідальності. Таким чином, міжнародний менеджмент у глобальному вимірі є не лише інструментом координації економічних процесів, але й засобом формування інноваційної моделі розвитку світової економіки.

1.2 Ключові фактори успіху міжнародних компаній у конкурентному середовищі

Аналіз конкурентного середовища дає можливість оцінити потенційну прибутковість певної галузі, однак він не відображає механізм розподілу отриманого прибутку між підприємствами, що діють у ній. Внутрішньогалузева конкуренція являє собою процес змагання за досягнення стійких конкурентних переваг, у межах якого компанії намагаються залучити споживачів і забезпечити власне домінування на ринку.

Для забезпечення стабільного функціонування та розвитку підприємство повинно відповідати двом ключовим вимогам: по-перше, пропонувати товари або послуги, що задовольняють потреби цільових клієнтів; по-друге, підтримувати належний рівень конкурентоспроможності. З огляду на методи оцінювання конкурентів і вивчення споживчих потреб, розглянуті раніше, виникає необхідність у визначенні чинників ринкового середовища, що визначають здатність компанії не лише утримуватися на ринку, а й досягати успіху. Саме ці чинники ідентифікуються як ключові фактори успіху.

Універсальної стратегії, яка б гарантувала стабільно високі фінансові результати для всіх підприємств навіть у межах однієї галузі, не існує. Кожен ринок характеризується унікальною структурою попиту, поведінкою споживачів та особливостями конкурентної взаємодії. Для формування ефективної бізнес-стратегії необхідно глибоко розуміти специфіку галузевого середовища. При цьому підприємства, що діють у тій самій сфері, не обов’язково застосовують ідентичні стратегічні підходи, оскільки кожна організація володіє власною сукупністю ресурсів, компетенцій та управлінських навичок. Однак попри індивідуальність стратегій, існують загальні детермінанти успіху, які визначають конкурентоспроможність більшості суб’єктів ринку.

Таким чином, ключові фактори успіху можна трактувати як сукупність параметрів і результатів діяльності, які забезпечують досягнення прийнятного рівня прибутковості та конкурентної сили підприємства у певній галузі.

Для реалізації поставлених цілей кожне підприємство володіє певним комплексом інструментів управління, які, з одного боку, відрізняються за своїм змістом і призначенням, а з іншого – утворюють взаємодоповнювальну систему. Основні напрями їх застосування можна узагальнити таким чином:

Посилення ресурсного потенціалу підприємства.

До матеріальних складових належать наявність сучасного обладнання, впровадження інноваційних технологій виробництва, використання якісних матеріалів та інструментів, енергоефективне облаштування виробничих приміщень, раціональне розміщення виробничих потужностей тощо.

Нематеріальні елементи охоплюють високий рівень кваліфікації персоналу, тривалий досвід роботи у відповідній галузі, позитивну ділову репутацію, корпоративну культуру та інші чинники, що формують внутрішні сильні сторони підприємства.

Конкурентна перевага визначається як володіння унікальними ресурсами чи компетенціями, які дозволяють компанії успішно конкурувати на ринку. Підприємство може здобути перевагу завдяки низці стратегічних підходів, серед яких:

– встановлення більш привабливої цінової політики порівняно з конкурентами;

– виробництво продукції підвищеної якості;

– скорочення терміну виведення нових продуктів на ринок;

– удосконалення системи сервісного обслуговування до і після продажу;

– створення доданої споживчої цінності через поєднання якості, сервісу та доступної ціни.

Для формування стійкої конкурентної переваги підприємство має орієнтуватися на сприйняття цінності продукту споживачем. Успіх досягається тоді, коли клієнт вважає пропозицію компанії найбільш привабливою – це може бути якісний товар за вищою ціною або продукція з оптимальним співвідношенням ціни та якості. Отже, не кожна сильна сторона підприємства

автоматично перетворюється на конкурентну перевагу – лише та, що створює для покупця додану вартість і задовольняє його очікування.

Визначення та розуміння ключових факторів успіху галузі.

Ключові фактори успіху (КФУ) – це обмежена кількість критичних чинників, виконання яких забезпечує отримання та утримання конкурентної переваги на ринку. До них можуть належати специфічні вміння, унікальні ресурси, висока якість обслуговування чи інші аспекти, що формують задоволеність клієнтів [7].

Компанії, які здатні правильно ідентифікувати КФУ своєї галузі та інтегрувати їх у стратегію розвитку, отримують істотну перевагу перед конкурентами. Використання одного чи кількох таких чинників як основи бізнес-стратегії дозволяє підприємству виокремитися на ринку. Натомість помилкове визначення або недооцінка впливу цих факторів може призвести до вибору неефективних стратегій і, як наслідок, – до втрати конкурентоспроможності.

Важливо враховувати, що ключові фактори успіху відрізняються залежно від галузі та змінюються з плином часу під впливом технологічних, економічних і соціальних трансформацій. Тому визначення надмірної кількості таких факторів є недоцільним – зазвичай у конкретній галузі можна виокремити три–чотири основних, з яких лише один або два мають визначальний вплив на конкурентні позиції підприємства.

Основна мета ідентифікації КФУ полягає у визначенні найсуттєвіших елементів, що безпосередньо впливають на довгостроковий успіх компанії. Надмірне розширення переліку таких чинників розмиває увагу управлінців і ускладнює концентрацію зусиль на пріоритетних напрямках.

Визначення ключових факторів успіху базується на їхньому безпосередньому впливі на результати діяльності підприємства. Раціональне узгодження стратегічних і операційних процесів компанії з провідними факторами успіху галузі сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та забезпечує стабільне зростання фінансових показників. Водночас недостатня

ефективність реалізації КФУ негативно відображається на позиціях підприємства на ринку.

Класичну модель джерел ключових факторів успіху розробив Джон Рокарт (1979 р.), який виділив чотири основні їхні групи [7]:

Фактори зовнішнього середовища, що пов'язані зі змінами політичних, соціальних або технологічних умов, які можуть впливати на рівень успіху підприємства.

Галузеві фактори, характерні лише для конкретної сфери діяльності, що формуються під впливом структури ринку, бар'єрів входу, інтенсивності конкуренції та технологічного розвитку.

Конкурентна позиція підприємства, яка визначає, наскільки ефективно компанія може реагувати на новації конкурентів та адаптувати власні стратегії.

Внутрішньоорганізаційні особливості, до яких належать управлінські процеси, корпоративна культура, структура комунікацій і компетентність персоналу.

Ключові фактори успіху можуть набувати різних форм і змісту залежно від галузі. Вони відображають ті характеристики діяльності, що безпосередньо зумовлюють досягнення конкурентних переваг. Узагальнено їх можна класифікувати за такими основними напрямами [8]:

У сфері технологій:

– ефективність і якість науково-дослідних робіт;

– рівень інновацій у виробничих процесах;

– здатність до розроблення нових товарів;

– володіння сучасними технологічними рішеннями;

– активне використання цифрових платформ і мережевих технологій (зокрема Інтернету).

У виробничій сфері:

– мінімізація собівартості продукції;

– стабільна якість виробів;

– високе завантаження виробничих потужностей;

– вигідне територіальне розміщення підприємства;

– залучення кваліфікованих працівників;

– підвищення продуктивності праці;

– оптимізація витрат на дизайн та оформлення продукції;

– гнучкість у виготовленні індивідуальних замовлень.

У сфері збуту:

– наявність розгалуженої мережі оптових і роздрібних партнерів;

– ефективна логістика та доступ до торговельних точок;

– власна роздрібна інфраструктура;

– низькі витрати реалізації;

– висока точність виконання замовлень;

– оперативність постачання продукції.

У маркетинговій діяльності:

– розвинена система технічної підтримки;

– високий рівень сервісного обслуговування;

– широкий асортимент товарів;

– професіоналізм торговельного персоналу;

– естетично привабливий дизайн продукції;

– надання гарантій та післяпродажних послуг;

– ефективна рекламна політика.

У сфері професійної підготовки:

– високий рівень кваліфікації та спеціалізованих навичок працівників;

– налагоджена система контролю якості;

– креативність у дизайні та розробці продукції;

– компетентність у застосуванні передових технологій;

– здатність оперативно переходити від розробки до масового виробництва нових товарів.

В організаційній площині:

– ефективність використання інформаційних систем (логістичних, банківських тощо);

– адаптивність управлінського стилю до змін зовнішнього середовища;

– наявність досвіду й ноу-хау в організації управлінських процесів.

Інші фактори, що також мають істотне значення:

– позитивний імідж і ділова репутація;

– вигідне географічне розташування;

– корпоративна культура;

– наявність патентів та авторських прав;

– доступ до фінансових ресурсів.

Таким чином, підприємство, яке чітко ідентифікує свої ключові фактори успіху, отримує можливість більш ефективно розподіляти ресурси, формувати конкурентні переваги та адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

Оцінювання ключових факторів успіху доцільно здійснювати не лише на рівні галузі, а й у межах конкретного підприємства, враховуючи його індивідуальні можливості та стратегічний потенціал. У сучасній науково-економічній літературі ключові фактори успіху, що реалізуються підприємством, прийнято поділяти на дві основні групи: фактори ринкового (стратегічного) успіху та ключові компетенції [10].

Фактори ринкового успіху.

Ця група охоплює зовнішні чинники, що безпосередньо сприймаються споживачем і визначають ринкову ефективність діяльності компанії. Вони формуються під впливом попиту, поведінки клієнтів, динаміки цінової політики та рівня сервісу.

Прикладами таких факторів є:

– висока якість товарів і послуг;

– надання додаткових сервісів споживачам;

– конкурентоспроможна ціна, що створює для клієнта додаткову вигоду;

– позитивне сприйняття бренду та довіра до компанії.

Ці елементи визначають зовнішнє позиціонування підприємства на ринку та сприяють формуванню його іміджу як надійного партнера [11].

Ключові компетенції підприємства.

На відміну від ринкових чинників, ключові компетенції належать до внутрішнього середовища організації. Вони репрезентують сукупність унікальних умінь, технологій, знань і досвіду, що формують основу для створення довгострокових конкурентних переваг. Такі компетенції забезпечують здатність підприємства генерувати нову цінність для споживачів, відкривати доступ до нових ринків та підтримувати стратегічну стійкість.

Основними ознаками ключових компетенцій є:

– складність імітації або відтворення конкурентами;

– оригінальність поєднання ресурсів;

– спрямованість на формування унікальної споживчої цінності;

– гнучкість і здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ресурсна база підприємства становить матеріальну основу ключових компетенцій. Їх ефективне поєднання та використання створює асиметрію ресурсів порівняно з конкурентами. Якщо ж інші компанії здатні відтворити подібні компетенції, їхня стратегічна цінність зменшується, а конкурентна перевага втрачає стабільність [12].

Отже, ключові компетенції формують фундамент внутрішньої стійкості організації, тоді як ринкові фактори успіху визначають її зовнішню привабливість для споживачів. Гармонійне поєднання цих двох компонентів забезпечує підприємству сталий розвиток, здатність адаптуватися до конкурентного тиску та ефективно використовувати потенціал своїх ресурсів.

Визначення ключових факторів успіху є важливою складовою стратегічного управління підприємством, оскільки дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, підвищити ефективність управлінських рішень і сформувати основу для досягнення довгострокових цілей. Для цього необхідно реалізувати послідовний алгоритм дій, що включає кілька етапів.

На початковому етапі доцільно створити групу працівників, відповідальних за розроблення та впровадження системи КФУ. До складу команди бажано залучати співробітників вищої та середньої ланки управління,

які володіють глибокими знаннями щодо функціонування організації. Такий підхід сприяє формуванню синергії знань і досвіду. За потреби процес можна доповнити залученням зовнішніх консультантів, проте ефективніше, коли робота ведеться всередині компанії.

Залучення персоналу до обговорення майбутніх пріоритетів компанії має важливе значення. Зворотний зв'язок дозволяє визначити бачення працівників щодо потенційних напрямів розвитку, з'ясувати їхні пропозиції та очікування. Це підвищує рівень залученості персоналу, сприяє формуванню корпоративної культури співучасті й забезпечує ефективніше впровадження КФУ на практиці.

Отримані результати опитувань і консультацій дають змогу чіткіше окреслити стратегічний фокус компанії – її місію, бачення та основні цінності. Визначення ключових бізнес-принципів допомагає узгодити коротко- та довгострокові цілі організації. Стратегічна спрямованість може ґрунтуватися на орієнтації на потреби клієнтів, інноваційний розвиток, підвищення якості чи розширення ринкової частки.

Після визначення стратегічних орієнтирів доцільно перейти до аналізу того, які саме дії, ресурси та компетенції необхідні для досягнення поставлених цілей. Цей етап передбачає встановлення зв'язку між цілями бізнесу та факторами, що безпосередньо впливають на їх реалізацію. Наприклад, якщо метою компанії є збільшення прибутку на 5%, відповідні КФУ можуть включати підвищення рівня задоволеності клієнтів, поліпшення якості обслуговування чи скорочення операційних витрат.

На основі визначених факторів формується стратегічний план, що окреслює конкретні заходи, відповідальних осіб, ресурси та строки виконання. Такий план повинен забезпечувати системність дій і можливість постійного моніторингу результатів.

Ефективність реалізації системи факторів успіху залежить від рівня їхнього розуміння всіма співробітниками. Тому важливо донести до персоналу сутність визначених КФУ, їх зв'язок із загальною стратегією компанії та

очікувані результати. Це формує єдність бачення та посилює мотивацію до досягнення спільних цілей.

Завершальний етап полягає у безперервному відстеженні динаміки реалізації визначених факторів і періодичній переоцінці їхньої ефективності. Оскільки зовнішнє середовище є змінним, підприємство повинно регулярно адаптувати свої КФУ, уточнюючи їх відповідно до нових умов. Такий підхід забезпечує сталість розвитку та підтримку стратегічної гнучкості.

Отже, системний процес ідентифікації, впровадження та моніторингу ключових факторів успіху сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню позицій компанії на ринку та формуванню довготривалих конкурентних переваг.

Ключові фактори успіху виступають визначальними орієнтирами, які дозволяють підприємству ефективно позиціонувати себе на ринку, забезпечувати стабільний розвиток і досягати конкурентних переваг. Вони є своєрідними «стратегічними орієнтирами», що спрямовують управлінські рішення та формують основу для побудови дієвої бізнес-моделі.

КФУ не існують у сталому вигляді – їхній зміст і значущість змінюються під впливом технологічного прогресу, еволюції споживчих уподобань, макроекономічних чинників і динаміки конкуренції. Саме тому підприємства мають постійно здійснювати моніторинг галузевого середовища, щоб своєчасно оновлювати систему факторів, що забезпечують успіх.

Розуміння власних ключових факторів успіху допомагає компанії:

– сконцентрувати ресурси на найбільш перспективних напрямках розвитку;

– підвищити ефективність використання фінансових, матеріальних і кадрових ресурсів;

– мінімізувати ризики, пов’язані зі змінами ринкової кон’юнктури;

– формувати унікальну пропозицію для споживача;

– розробляти стратегії, які базуються не лише на поточних можливостях, а й на майбутньому потенціалі.

На практиці визначення КФУ може здійснюватися через порівняльний аналіз провідних компаній галузі, опитування експертів, аналітичні дослідження ринку або методи стратегічного моделювання. Особливу увагу варто приділяти взаємозв'язку між ключовими факторами успіху та конкретними показниками результативності діяльності – прибутковістю, продуктивністю, ринковою часткою, рівнем лояльності клієнтів тощо.

Таким чином, ключові фактори успіху можна розглядати як поєднання унікальних ресурсів, компетенцій і управлінських рішень, що визначають здатність підприємства створювати стійку цінність для споживача й ефективно функціонувати у конкурентному середовищі. Їх правильна ідентифікація та стратегічна інтеграція стають запорукою довгострокової конкурентоспроможності, інноваційного розвитку та стабільного економічного зростання організації.

1.3 Підходи до формування міжнародної стратегії фірми в контексті глобалізації

В умовах сучасних глобалізаційних процесів міжнародний менеджмент постає як складна система формування управлінських підходів, що визначають траєкторію розвитку міжнародного бізнесу та світової торговельної системи, формуючи нову парадигму транснаціонального підприємництва.

Сьогодні транснаціональні корпорації виступають провідними суб'єктами глобальної економіки, виконуючи функції неформальних регуляторів виробництва, розподілу й обміну товарів на міжнародному рівні [10].

Залежно від способу досягнення організаційної рівноваги у глобальному середовищі, у науковій літературі виокремлюють чотири основні концепції міжнародного менеджменту:

– Етноцентричну, що передбачає домінування управлінської моделі, орієнтованої на стандарти країни, де розміщена головна компанія;

– Поліцентричну, яка базується на використанні різних стилів управління, адаптованих до специфіки окремих національних ринків;

– Регіоцентричну, що розглядає міжнародний ринок як єдиний інтегрований простір із уніфікованими управлінськими підходами, незалежно від локальних пріоритетів;

– Геоцентричну, що визначає управління міжнародним бізнесом як єдину систему, у якій головна компанія та її зарубіжні підрозділи функціонують як взаємопов'язані елементи глобальної мережі поділу праці.

У межах геоцентричного підходу міжнародний менеджмент зосереджується на розробленні та впровадженні найефективніших стратегій, які дозволяють максимізувати глобальні конкурентні переваги.

Діяльність сучасних транснаціональних корпорацій, орієнтована на інноваційно-інвестиційні процеси та впровадження креативних управлінських практик, має вагомий вплив на економічний розвиток країн, що розвиваються. Саме завдяки цим компаніям формується основа їхньої конкурентоспроможності в умовах глобалізації.

У сучасній науковій думці стратегія трактується не лише як продукт раціонального планування. Вона дедалі частіше розглядається як результат взаємодії багатьох чинників – як внутрішніх, так і зовнішніх, – що формують поведінкові моделі організації. Таким чином, стратегія може набувати форми сталої управлінської практики, а не виключно заздалегідь сконструйованого плану дій. Такий підхід розширює межі стратегічного мислення, забезпечуючи більш гнучке поєднання аналітичного прогнозування та адаптивного управління, що ґрунтується на накопиченому досвіді та емпіричних знаннях [13, с.10].

Глобальні процеси, які визначали динаміку світової економіки наприкінці XX і на початку XXI століття, стимулювали ревізію класичних моделей стратегічного управління. Традиційні, жорстко структуровані системи планування виявилися малоефективними в умовах турбулентного зовнішнього середовища, що постійно змінюється. У відповідь на це в теорії та практиці управління з'явилися гнучкі та адаптивні концепції, зокрема сценарне

планування (scenario planning), яке дає змогу формувати багатоваріантні стратегії, орієнтовані на різні можливі сценарії майбутнього розвитку подій.

У межах цих трансформацій в управлінській науці сформувався інтерпретаційний підхід до розуміння стратегії, що суттєво відрізняється від раціонально-аналітичної парадигми. Відповідно до цього підходу, стратегія є не лише результатом формального процесу планування, а й відображенням системи ментальних моделей, цінностей, переконань і культурних орієнтирів, які поділяють члени організації. Згідно з інтерпретаційною концепцією, стратегічна поведінка організації розглядається як сукупність колективних інтерпретацій, що базуються на суб'єктивному сприйнятті зовнішнього середовища, можливостей і загроз [14].

Інакше кажучи, взаємодія організації з навколишнім середовищем не є прямолінійною чи цілком детермінованою, як це передбачає класичний стратегічний аналіз. Вона завжди опосередковується людським фактором – тим, як управлінці, менеджери й учасники організаційного процесу інтерпретують ринкові зміни, ризики та перспективи. Саме ці суб'єктивні уявлення стають основою стратегічних рішень і визначають логіку дій організації. Отже, стратегія постає не лише як раціональний інструмент, але і як інтелектуально-культурний продукт організаційного мислення, що поєднує аналітику, досвід і ціннісні орієнтири.

Дослідження стратегічного управління спирається на ідею, що для повного та глибокого розуміння стратегії певної організації необхідно враховувати не лише об'єктивні фактори, а й суб'єктивні уявлення учасників управлінського процесу. Йдеться про осіб, які безпосередньо залучені до формування, реалізації та оцінювання стратегічних рішень. У такому контексті стратегія постає як соціальний конструкт, що формується в процесі міжособистісної взаємодії, комунікації, узгодження інтересів і боротьби за домінування в інтерпретації управлінських ідей у межах організаційного середовища.

Вагомий внесок у впорядкування підходів до осмислення стратегії зробила аналітична праця колективу дослідників під керівництвом Генрі Мінцберга, яка

узагальнила розмаїття управлінських практик і теоретичних концепцій, що сформувалися в стратегічному полі. Результатом їхньої роботи стала класифікація десяти шкіл стратегічної думки, кожна з яких відображає власне бачення природи стратегії, механізмів її формування й реалізації. Серед них виокремлюють класичні школи – дизайнерську, планувальну, позиційну, а також новіші напрями – культурну, екологічну, навчальну, підприємницьку, когнітивну, конфігураційну та інші. Така систематизація демонструє, що стратегія є багатовимірним і складним феноменом, який не піддається редукції до єдиної універсальної моделі [14]. Узагальнення підходів різних шкіл стратегічного мислення створює основу для розроблення інтегрованих моделей управління, здатних поєднувати аналітичні, поведінкові, культурні та інституційні чинники стратегічного вибору.

У сучасному науковому й прикладному дискурсі стратегічного менеджменту стратегія трактується як основний інструмент реалізації довгострокових цілей організації, що забезпечує узгодженість її діяльності у часі. Вона виконує функцію координуючого механізму, визначаючи загальний напрям організаційної поведінки. З одного боку, стратегія – це система цілеспрямованих дій, яка формує траєкторію розвитку підприємства у змінному зовнішньому середовищі, а з іншого – плановий документ, який інтегрує функціональні, ресурсні та управлінські аспекти діяльності для створення й утримання стійких конкурентних переваг [15, с. 94].

У широкому розумінні стратегія підприємства розглядається як модель прийняття стратегічних рішень, що включає довгостроковий план розвитку, систему управлінських дій та інструменти ефективного використання ресурсів. Одним із ключових складників загальної стратегії є бізнес-стратегія, яка безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства, особливо в умовах міжнародної діяльності.

Глобалізоване бізнес-середовище характеризується високим рівнем невизначеності, що вимагає від компаній адаптивності, гнучкості та інноваційності. Розвиток цифрових технологій та Інтернету суттєво змінив

бізнес-моделі транснаціональних корпорацій, особливо у сфері електронної комерції, відкривши нові можливості для виходу на зарубіжні ринки, але водночас породивши нові ризики. У зв'язку з цим сучасна бізнес-стратегія повинна реагувати на виклики глобалізації, використовуючи накопичений досвід і впроваджуючи інноваційні управлінські рішення.

В умовах зростаючої динаміки глобальної економіки стратегічне мислення та стратегічний менеджмент набувають статусу ключових напрямів управлінської діяльності, від яких залежить життєздатність, конкурентоспроможність і стійкий розвиток організацій. Ефективність реалізації стратегічних підходів значною мірою визначає здатність компанії адаптуватися до зовнішніх змін, використовувати нові ринкові можливості та забезпечувати узгоджене функціонування ресурсного потенціалу [13].

Сучасні підприємства, особливо ті, що здійснюють міжнародну діяльність, можуть застосовувати широкий спектр стратегій. Проте висока мінливість політичних, економічних, соціальних, технологічних і екологічних факторів зумовлює необхідність системного, інтегрованого підходу до вибору найдоцільнішої стратегії розвитку. Такий підхід передбачає прийняття управлінських рішень на основі аналітичних оцінок, стратегічного прогнозування та чіткого розуміння сутності поняття «бізнес-стратегія».

Попри широке використання терміна в науковій і практичній літературі, його трактування залишається неоднозначним. Значення поняття «стратегія» залежить від контексту – військового, політичного чи економічного – а також від теоретичної школи, якої дотримується дослідник. Історичні джерела свідчать, що термін має давнє походження. У Стародавніх Афінах близько 508–507 рр. до н.е. слово strategos означало «керівник війська» – військового й політичного діяча, відповідального за ухвалення рішень стратегічного рівня. Етимологічно воно походить від двох грецьких коренів – stratos («армія») та agein («керувати»), тобто буквально – «мистецтво керування військом». У первісному розумінні стратегія охоплювала як тактичні аспекти, так і загальні принципи ведення війни, планування кампаній, оцінку власних і ворожих сил [16].

Перші мислителі наголошували на ролі стратегічного передбачення, раціонального використання ресурсів і виваженості у прийнятті рішень. Паралельно стратегічна думка розвивалася і в Азії. Так, у Китаї приблизно у V столітті до н.е. з'явився знаменитий трактат «Мистецтво війни» Сунь Цзи, у якому було викладено принципи стратегічного управління, засновані на ідеях уникнення прямого конфлікту, досягнення перемоги завдяки випереджувальним діям, аналізу обставин та ефективному використанню ресурсів. Сунь Цзи розглядав стратегію як мистецтво поєднання логіки, інтуїції та адаптивності, що базується на глибокому розумінні людської природи [17, с. 3].

Починаючи з 1960-х років, термін «стратегія», попри своє військове походження, почав активно застосовуватися у сфері управління підприємствами. Перенесення принципів військового стратегічного планування у бізнес-практику стало реакцією на ускладнення ринкових умов, необхідність довгострокового прогнозування, підвищення адаптивності до змін та забезпечення стійких конкурентних переваг. Відтоді стратегічний менеджмент перетворився на багатовимірну управлінську концепцію, яка включає аналіз зовнішнього й внутрішнього середовища, визначення місії, формулювання стратегічних цілей, розроблення альтернативних сценаріїв і контроль за їх реалізацією з подальшим коригуванням результатів.

У XX столітті поняття «стратегія» отримало нове тлумачення завдяки працям Альфреда Чандлера, який увів цей термін для позначення одного з напрямів управління комерційними організаціями. Він чітко розмежував стратегічні та тактичні рішення: стратегічні – орієнтовані на забезпечення довгострокового розвитку підприємства, тоді як тактичні – спрямовані на ефективне виконання поточних операційних завдань [18].

Подібного підходу дотримувався Ігор Ансофф, який уточнив, що стратегія визначає, у якому бізнесі діє підприємство і в якому воно планує розвиватися [19]. У власному визначенні Ансофф розглядав стратегію як набір правил прийняття рішень, що визначають поведінку фірми в умовах невизначеності майбутнього [20, с. 9]. Ідеї Чандлера та Ансоффа започаткували новий етап

розвитку стратегічної думки, проте саме поняття «стратегія» залишалося досить багатозначним.

У подальшому в науковій літературі сформувалися два принципово різних підходи до її розуміння, що відображають різну логіку управлінських дій, рівень передбачуваності зовнішнього середовища та роль людського фактора в процесі стратегічного вибору [21].

Перший підхід, який отримав назву класичного, розглядає стратегію як детально структурований, формалізований і довгостроковий план досягнення певних цілей. Відповідно до цієї концепції, стратегічне управління полягає у визначенні бажаного результату діяльності підприємства, після чого формується послідовність дій, логічно впорядкованих у часі, що мають забезпечити досягнення запланованих показників ефективності. Такий підхід базується на припущенні про передбачуваність і стабільність зовнішнього середовища, а також про можливість контролю за змінами як внутрішнього, так і зовнішнього характеру.

Таким чином, стратегічне планування в межах класичної парадигми набуває механістичних рис, де домінує раціональна логіка та послідовність етапів – від визначення місії до розроблення конкретних дій. Переваги цього підходу полягають у високій керованості, можливості кількісної оцінки результатів та формалізованому розподілі ресурсів. Водночас його недоліком є нездатність забезпечити гнучкість в умовах турбулентності зовнішнього середовища, коли надмірна жорсткість плану може обмежити адаптивність організації.

Другий підхід – адаптивний або еволюційний – ґрунтується на розумінні складності, динамічності та невизначеності сучасного економічного простору. Згідно з ним, стратегія не є жорстким планом, а радше загальним орієнтиром розвитку, який охоплює ключові напрями діяльності підприємства: сфери функціонування, методи досягнення цілей, особливості організації виробництва, стиль управління та ринкове позиціонування. У межах цього підходу стратегія

виступає рамковим механізмом, який дозволяє організації реагувати на зміни та використовувати нові можливості, не втрачаючи узгодженості дій.

Подібна логіка мислення передбачає постійний перегляд стратегічних орієнтирів, відкритість до зовнішніх впливів, використання сценарного аналізу та ситуаційного управління. Стратегія у цьому контексті постає як вияв корпоративної культури та управлінської філософії, що відображає індивідуальне бачення підприємством власного розвитку. Її головна функція полягає не у виконанні заздалегідь визначеного плану, а у створенні системи орієнтирів, які допомагають приймати ефективні рішення в умовах невизначеності [22, с. 210].

Серед сучасних наукових тенденцій варто відзначити дослідження еволюції уявлень про сутність стратегії як теоретичної категорії та прикладного інструменту. Значний внесок у цей напрям зробив український учений Є. Кайлюк, який запропонував типологічну модель двох концептуальних рівнів: «старе» і «нове» розуміння стратегії [23].

Під «старим» розумінням він мав на увазі класичну модель стратегічного планування, що розглядає стратегію як детальний план дій, розроблений наперед. Цей підхід характеризується лінійністю, логічною структурованістю та інституційною формалізацією процесу визначення довгострокових цілей і засобів їх досягнення. Стратегія тут виступає своєрідним «керівництвом до дії», орієнтованим на прогнозованість, раціональний розподіл ресурсів і мінімізацію ризиків на основі попереднього аналізу.

Натомість «нове» розуміння стратегії базується на концепціях динамічності, відкритості та стратегічної гнучкості. Відповідно до цього підходу, стратегія не зводиться лише до формалізованого плану, а набуває ознак узагальненої моделі досягнення цілей, що формується в межах унікального стратегічного бачення організації. Вона враховує внутрішні компетенції, корпоративну культуру, інноваційний потенціал і вплив зовнішніх факторів. Таким чином, стратегія виступає як сукупність ідей і принципів довгострокового

розвитку, які не завжди можуть бути чітко задокументовані, проте забезпечують адаптивність і стійкість бізнес-моделі [23, с. 6–10].

Розвиваючи ці підходи, Генрі Мінцберг запропонував модель «5P» (five Ps), яка відображає багатовимірну природу стратегії та покликана подолати її традиційне однобічне тлумачення. Згідно з нею, стратегія може бути:

– Plan (план) – заздалегідь визначена послідовність дій для досягнення цілей;

– Ploy (маневр, хитрість) – засіб короткострокового впливу на конкурентів чи зовнішнє середовище;

– Pattern (модель поведінки) – фактична модель дій, що виникає внаслідок їх повторення;

– Position (позиція) – спосіб позиціонування організації у відносинах із конкурентами, клієнтами та партнерами;

– Perspective (перспектива) – система цінностей, культурних норм і управлінських установок, що визначають спосіб мислення організації [].

Таким чином, концепція Мінцберга дозволяє розглядати стратегію не як одновимірний феномен, а як комплексну систему взаємопов’язаних аспектів, які відображають як раціональні, так і поведінкові, культурні та комунікативні виміри управління.

Ключовим аспектом у трактуванні поняття «стратегія», за Генрі Мінцбергом, є розмежування між запланованою (deliberate) та емерджентною (emergent) стратегіями. Запланована стратегія формується як результат цілеспрямованої, усвідомленої розробки. Вона передбачає чітко визначені цілі, контроль за їх реалізацією, послідовне впровадження дій та ресурсне підкріплення. Її зазвичай формалізують у стратегічних документах, інтегруючи в управлінський цикл організації. Емерджентна стратегія, навпаки, виникає спонтанно – як реакція на непередбачувані обставини, нові можливості або виклики, що з’являються у процесі функціонування підприємства. Вона не має попередньо визначеної структури чи напрямів розвитку, але поступово набуває форми в результаті накопичення досвіду, навчання та адаптації до зовнішніх

змін. Цей підхід демонструє, що навіть без заздалегідь розробленого плану організація здатна сформувати ефективну модель поведінки, яка забезпечує її стійкість і конкурентні переваги. Отже, Мінцберг підкреслює, що результативна стратегія поєднує елементи цілеспрямованого планування та спонтанної еволюції, базуючись на оптимальному використанні матеріальних і нематеріальних ресурсів, включно з кадровими компетенціями [24, с. 92].

Сучасний бізнес набуває ознак складної системи, у якій взаємодіють дві основні підсистеми:

– сукупність окремих бізнес-напрямів, що функціонують із певною автономією,

– інтегрована система видів діяльності, об'єднана в межах єдиної корпоративної структури.

Така складність зумовлює необхідність розроблення окремих бізнес-стратегій для кожного напряму, які в сукупності формують єдину стратегічну архітектуру управління підприємством. Це забезпечує узгодженість рішень на різних рівнях управлінської ієрархії [9, с. 95].

У системі стратегічного менеджменту бізнес-стратегія займає проміжне місце між корпоративною та функціональною стратегіями. Для багатопрофільних підприємств вона є другим рівнем стратегічного планування після загальнокорпоративної стратегії. Натомість для компаній, що зосереджуються на одному виді діяльності, бізнес-стратегія виступає базовим стратегічним інструментом. У науковій та прикладній літературі використовуються різні терміни-синоніми цього поняття — «ділова стратегія», «стратегія бізнесу», «конкурентна стратегія» тощо [25, с. 25].

Відповідно до загальноприйнятої ієрархії стратегічного управління, виокремлюють три основні рівні стратегій:

– корпоративна стратегія – визначає загальні напрями розвитку всієї організації;

– бізнес-стратегії – конкретизують способи досягнення конкурентних переваг у межах окремих бізнес-одиниць;

– функціональні стратегії – деталізують діяльність окремих підрозділів (маркетингового, фінансового, виробничого тощо) [, с. 212].

У змістовному вимірі бізнес-стратегія визначає, яким чином підприємство планує конкурувати на певному товарному ринку – тобто як воно може задовольняти потреби споживачів ефективніше за конкурентів, враховуючи особливості галузі, властивості продукції або послуг і специфіку поведінки цільової аудиторії [25, с. 26].

При цьому бізнес-стратегія не є статичним документом чи раз ухваленим планом. Вона являє собою динамічний процес постійного оновлення, який охоплює коригування стратегічних цілей, удосконалення методів їх досягнення та адаптацію до змін у ринковому, технологічному та інституційному середовищі. Такий підхід забезпечує організаційну гнучкість, дозволяє уникати стратегічного «застарівання» та підтримувати довгострокову конкурентоспроможність [25].

Відповідно до цього підходу, Н. Пархоменко підкреслює важливість розвитку стратегії організаційного розвитку як окремого напряму стратегічного управління у межах бізнес-систем. Ця стратегія є сукупністю довгострокових дій, спрямованих на трансформацію організаційної складової підприємства – зміну управлінської філософії, структури, системи оцінювання, корпоративної культури та взаємодії між структурними підрозділами. Вона забезпечує внутрішню узгодженість та системну логіку розвитку організації як відкритої, адаптивної й інноваційно орієнтованої системи [26, с. 386]. При цьому така стратегія реалізується в межах загальної корпоративної траєкторії розвитку бізнес-системи [27].

Отже, попри військове походження терміна «стратегія», з середини XX століття він набув широкого використання в економічному контексті. У сучасному стратегічному менеджменті стратегія розглядається як базова категорія управління, що забезпечує системність у визначенні цілей, розробленні шляхів їх досягнення та підтриманні конкурентоспроможності організацій в умовах високої турбулентності середовища.

У більшості сучасних підходів поняття стратегії трактується з двох основних позицій.

– По-перше, стратегія розуміється як раціонально структурований довгостроковий план, побудований на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх факторів, прогнозуванні змін і послідовному виконанні заходів для досягнення визначених результатів. Цей підхід передбачає відносну стабільність зовнішнього середовища й достатній рівень передбачуваності.

– По-друге, стратегія розглядається як якісно визначений напрям розвитку організації, що відображає її бачення майбутнього, місію, систему цінностей і філософію управління. У цьому випадку стратегія виступає гнучкою концепцією, орієнтованою не лише на конкретні дії, а й на довгострокову перспективу та здатність адаптуватися до змін.

Бізнес-стратегія, як ключовий елемент ієрархії стратегічного управління, має подвійний статус:

– для вузькоспеціалізованих підприємств вона є головною стратегією розвитку;

– для великих диверсифікованих компаній — виступає проміжною ланкою між корпоративним рівнем і функціональними стратегіями (маркетинговою, фінансовою, виробничою тощо).

Завдяки цьому бізнес-стратегія забезпечує узгодженість локальних рішень із загальними стратегічними орієнтирами компанії, сприяючи цілісності управлінського процесу.

У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища особливого значення набуває роль штучного інтелекту (ШІ) як нового стратегічного чинника. Його вплив поширюється на формування, реалізацію та адаптацію бізнес-стратегій підприємств. Стрімкий розвиток технологій машинного навчання, аналітики великих даних, генеративного ШІ та автоматизації управлінських процесів потребує переосмислення концепцій стратегічного планування в цифровій економіці.

Висновки до розділу 1

Міжнародний менеджмент у сучасних умовах виступає ключовою основою розвитку глобального бізнесу, оскільки забезпечує ефективне поєднання стратегічних цілей компанії з особливостями різних національних ринків. Він охоплює комплекс управлінських підходів, що враховують культурну специфіку, економічні відмінності та динаміку світових інтеграційних процесів. Глобалізація, науково-технічний прогрес та інтенсивний розвиток цифрових технологій формують нові вимоги до управління, роблячи його більш гнучким, аналітичним і технологічно орієнтованим. Саме міжнародний менеджмент дозволяє компаніям підтримувати конкурентоспроможність, швидко реагувати на зміни середовища та ефективно взаємодіяти в багаторівневому економічному просторі.

Зростання ролі транснаціональних корпорацій та ускладнення світової економічної системи визначили потребу у створенні нових моделей координації та організації бізнесу. Міжнародний менеджмент сьогодні є інструментом узгодження глобальних і національних інтересів, побудови корпоративної ідентичності та оптимізації діяльності у різних країнах. Різноманіття концепцій управління – від етноцентричної до геоцентричної – дає змогу компаніям обирати найбільш ефективні способи адаптації до ринкових умов. У результаті він перетворюється на стратегічний ресурс, що формує основу інноваційного розвитку, сприяє модернізації економік та забезпечує стійке функціонування бізнесу у світовому масштабі.

фективність діяльності міжнародних компаній у конкурентному середовищі визначається здатністю своєчасно ідентифікувати ключові фактори успіху та інтегрувати їх у стратегічну модель розвитку. Саме поєднання унікальних ресурсів, галузевих компетенцій, якісної аналітики й адаптивного управління дозволяє підприємству не лише відповідати вимогам споживачів, а й вибудовувати довгострокові конкурентні переваги. У глобальному бізнес-просторі вирішального значення набуває гнучкість у реагуванні на зміни,

готовність до технологічних інновацій та здатність формувати ціннісну пропозицію, яка вирізняє компанію серед численних конкурентів. Тому успіх міжнародних корпорацій залежить від того, наскільки узгоджено вони поєднують зовнішні ринкові чинники з внутрішніми можливостями та стратегічними цілями.

Водночас ключові фактори успіху не є сталими – вони змінюються під впливом технологічних трендів, динаміки споживчої поведінки та еволюції конкурентного середовища. Компанії, які вибудовують системний процес визначення та перегляду своїх КФУ, отримують можливість раціонально розподіляти ресурси, формувати сильні позиції на ринку й оперативно адаптувати бізнес до глобальних змін. Поєднання ринкових факторів, що формують зовнішню привабливість бренду, та внутрішніх компетенцій, які забезпечують стратегічну стійкість, створює основу для інноваційного розвитку та стабільного економічного зростання. Отже, успішне управління КФУ є фундаментальним інструментом забезпечення конкурентоспроможності міжнародних компаній у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що формування міжнародної стратегії фірми в умовах глобалізації потребує поєднання раціонального планування, адаптивності та здатності до інтерпретації складного середовища. Еволюція наукових підходів – від класичних моделей стратегічного планування до динамічних, культурно й поведінково орієнтованих концепцій – свідчить про багатовимірність феномена стратегії. Сучасні транснаціональні компанії вимушені працювати у глобальному конкурентному полі, де стратегічні рішення ґрунтуються не лише на аналітичних оцінках, а й на суб’єктивних уявленнях управлінців, корпоративних цінностях та інституційних особливостях різних країн. Така взаємодія раціонального й емерджентного підходів забезпечує стратегічну стійкість, дозволяє використовувати нові можливості та підтримувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках.

У цьому контексті міжнародна стратегія виступає як інтегрована система дій, що поєднує бізнес-рівень, корпоративну перспективу та функціональні

орієнтири організації. Вона формує основу для узгодженого розвитку різних напрямів діяльності, враховує потребу у гнучкості, технологічних інноваціях та швидкому реагуванні на зовнішні виклики. Посилення ролі цифрових технологій та штучного інтелекту змінює традиційну логіку стратегічного мислення, перетворюючи стратегію на процес постійного переосмислення інструментів управління й оновлення бізнес-моделі. Таким чином, ефективна міжнародна стратегія сьогодні – це не статичний план, а здатність організації поєднувати різні підходи, моделі та управлінські практики, забезпечуючи власну стійкість і розвиток у глобалізованій економіці.

2 АНАЛІЗ ДОСВІДУ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ПЛАНУВАННІ ТА РОЗРОБЦІ СТРАТЕГІЇ ФІРМ

2.1 Практика стратегічного планування у міжнародних корпораціях

У сучасних умовах світова економіка характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлює необхідність для міжнародних корпорацій постійно шукати інструменти адаптації до динамічних економічних процесів. Здатність таких компаній розвиватися, оперативно реагувати на зміни кон'юнктури та підтримувати високий рівень конкурентоспроможності визначається ефективністю застосування стратегічних підходів до управління. Одним із ключових інструментів у цьому контексті виступає стратегія підвищення конкурентоспроможності, адже міцні ринкові позиції є запорукою довгострокового успіху підприємства. Для збереження або розширення конкурентних переваг необхідно впливати на ринкову ситуацію через якість продукції, рівень обслуговування, задоволеність споживачів, що, у свою чергу, забезпечує ефективність функціонування організації. Такі завдання вирішуються в межах стратегічного менеджменту, який визначає принципи, методи та механізми формування конкурентної поведінки підприємства [28].

Актуальність проблематики стратегічного управління зумовлена постійними змінами у глобальних економічних відносинах, що вимагають від корпорацій здатності прогнозувати ринкові тенденції, визначати фінансові можливості та потенціал власних і зовнішніх ресурсів. Для забезпечення стабільності функціонування в довгостроковій перспективі міжнародним компаніям необхідно володіти глибокими теоретичними знаннями з питань стратегічного менеджменту та вміти ефективно застосовувати їх на практиці. Саме це дозволяє досягати високих показників конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Міжнародні корпорації – це великі інтегровані утворення, що поєднують торговельно-сервісні, виробничо-фінансові та науково-технологічні функції. Їх

діяльність виходить за межі країни базування, охоплюючи численні філії та дочірні структури за кордоном.

Виділяють три основні типи міжнародних корпорацій:

Транснаціональні корпорації (ТНК) – це компанії, головний офіс яких належить капіталу однієї держави, тоді як філії розташовані в багатьох країнах світу. ТНК, як правило, мають однонаціональну структуру акціонерного капіталу та централізований контроль за діяльністю. Вони здійснюють міжнародну експансію шляхом створення філій і дочірніх підприємств, що мають власні виробничі, збутові та науково-дослідні підрозділи. Класичними прикладами є корпорації General Motors, Ford, Nestlé.

Багатонаціональні корпорації (БНК) – це компанії, акціонерний капітал яких формується представниками двох або більше країн, а діяльність здійснюється у міжнародному масштабі. Такі корпорації поєднують виробничі, фінансові та технологічні ресурси різних держав на спільній основі. До цієї категорії належать, наприклад, Unilever чи Fiat-Citroën.

Міжнародні корпоративні спілки (найчастіше консорціуми) – це об’єднання промислових, фінансових та банківських структур, які створюються для реалізації масштабних економічних чи технологічних проєктів. Прикладом може слугувати консорціум Airbus Industry.

Основними ознаками транснаціональної корпорації є: річний обсяг продажів понад 1 млрд дол. США, наявність щонайменше шести філій у різних державах, частка іноземних активів у структурі капіталу не менше 25–30%, а також значна частка зарубіжних операцій у загальному обсязі товарообігу.

Такі корпорації виконують низку важливих функцій у глобальній економіці:

– стимулюють науково-технічний прогрес і впровадження інновацій;

– сприяють глобалізації та інтеграції країн у світові економічні відносини;

– розвивають виробництво, створюючи нові робочі місця в регіонах діяльності;

– формують конкурентне середовище на міжнародних ринках.

Загалом діяльність міжнародних корпорацій визначає не лише конкурентоспроможність окремих галузей і країн, а й напрями еволюції світової економіки в цілому. Процес інтернаціоналізації сприяє посиленню взаємозалежності між усіма складовими глобального господарства та стимулює подальшу глобалізацію економічного розвитку.

Стратегічне планування є однією з ключових складових стратегічного менеджменту, поряд із формуванням цілей, реалізацією управлінських рішень і контролем їх виконання. Еволюція стратегічного управління як окремої наукової дисципліни бере початок на початку XX ст. і пройшла чотири основні етапи розвитку: бюджетування і контроль, довгострокове планування, стратегічне планування та сучасний етап – стратегічний менеджмент.

Процес стратегічного управління міжнародними корпораціями має динамічний і циклічний характер, що включає такі основні етапи [29]:

– стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища;
– формулювання головної мети розвитку;
– розроблення стратегії;
– її реалізацію;
– контроль і оцінку результатів.

Після завершення циклу управління процес починається знову, що забезпечує постійне вдосконалення системи. Між окремими етапами існують тісні зворотні зв’язки, які гарантують узгодженість дій і безперервність стратегічного процесу.

Стратегічне планування виступає центральним елементом менеджменту, оскільки саме на цьому етапі визначаються місія, головні цілі, ресурси для їх досягнення та політика використання цих ресурсів.

Стратегія міжнародної корпорації — це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку, що охоплює сфери діяльності, механізми управління, систему внутрішніх відносин і позиціонування компанії у

зовнішньому середовищі. Вона має забезпечити реалізацію місії корпорації та досягнення її стратегічних цілей.

Розроблення стратегії відбувається в умовах невизначеності, спричиненої як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Для зниження рівня ризику здійснюється систематичний збір і аналіз інформації, релевантної діяльності корпорації. На етапі стратегічного аналізу середовища формується аналітична база для прийняття управлінських рішень.

Аналіз зовнішнього середовища є складнішим для міжнародних компаній, ніж для національних підприємств, оскільки охоплює економічну, політичну, правову й соціокультурну інформацію з кількох країн.

Водночас внутрішній аналіз спрямований на ідентифікацію сильних і слабких сторін корпорації, оцінку її потенціалу, ресурсів, компетенцій і корпоративної культури.

Комплексне дослідження внутрішнього середовища, відоме як управлінське обстеження, зазвичай включає аналіз маркетингової діяльності, фінансового стану, виробничих процесів, людських ресурсів, організаційної структури та репутації компанії.

Другим етапом процесу стратегічного менеджменту є визначення головної мети діяльності міжнародної корпорації, що включає формування її місії та стратегічних цілей.

Місія міжнародної корпорації – це фундаментальне призначення організації, яке відображає сенс її існування, визначає загальний напрям розвитку та формує основу для встановлення конкретних стратегічних орієнтирів і завдань окремих структурних підрозділів. Місія задає рамки функціонування корпорації та визначається головною компанією, тоді як цілі фіксують кінцеві результати, досягнення яких передбачає місія.

Стратегічна ціль – це бажаний майбутній стан організації, якого корпорація прагне досягти у довгостроковій перспективі. На відміну від місії, цілі мають більш конкретизований зміст і, як правило, виражаються у кількісних або вартісних показниках. На основі сформульованих цілей визначаються

завдання розвитку, що деталізують напрями діяльності корпорації. Якщо цілі відображають загальну стратегію функціонування міжнародної компанії, то завдання конкретизують її реалізацію на рівні окремих підрозділів. Завдання, на відміну від стратегічних цілей, мають короткотерміновий, оперативний характер і зорієнтовані на поточне планування.

Під час постановки завдань необхідно враховувати інтереси ключових груп стейкґолдерів – акціонерів, споживачів та працівників, – а також орієнтувати діяльність на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності корпорації. Після формулювання місії та цілей розробляється стратегічний план, який визначає послідовність дій для їх досягнення. Варто зазначити, що стратегічний план і стратегія не є тотожними поняттями, адже стратегія передбачає можливість адаптації та коригування запланованих дій відповідно до змін зовнішнього середовища.

Необхідність коригування стратегії може бути зумовлена непередбачуваними зовнішніми факторами, такими як насичення ринку, технологічні чи інформаційні трансформації, поява нових конкурентів або успіх інноваційного продукту. У таких випадках корпорація стикається з потребою обрати новий стратегічний напрям серед можливих альтернатив і мобілізувати персонал для його реалізації.

На етапі формування стратегії здійснюється визначення, аналіз та оцінка можливих стратегічних альтернатив із подальшим вибором оптимальної. Часто цей процес базується на використанні моделі збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), запропонованої Р. Капланом і Д. Нортоном. Вона передбачає оцінювання діяльності організації за чотирма ключовими аспектами [30]:

- фінансовими результатами;
- клієнтською складовою;
- внутрішніми бізнес-процесами;
- навчанням і розвитком персоналу.

Однак навіть правильно обрана стратегія не гарантує успішної реалізації. Ключовим завданням етапу впровадження стратегії є забезпечення розуміння її змісту менеджерами та всім персоналом організації. У цей період часто здійснюється реформування організаційної структури з метою її адаптації до потреб нової стратегії, створюються необхідні умови для ефективного виконання поставлених завдань.

Завершальним етапом стратегічного процесу є контроль і оцінювання результатів реалізації стратегії. Ефективна система контролю включає такі основні елементи:

Інформаційну базу оцінки, що передбачає створення ефективної системи збору та обробки управлінських даних.

Критерії оцінювання, які визначають параметри ефективності стратегії.

Показники результативності – кількісні чи якісні індикатори, що дозволяють порівнювати фактичні результати з плановими.

Рішення за результатами оцінки, що передбачають розроблення коригуючих дій для досягнення запланованих цілей.

Таким чином, стратегічне планування виступає невід'ємною складовою системи менеджменту, а його результативність залежить від здатності керівництва правильно визначати цілі корпорації, прогнозувати результати діяльності, оцінювати наявний потенціал та ресурси. З огляду на мінливість зовнішнього середовища, стратегічне планування має безперервний характер: періодично переглядаються місія, цілі та напрями розвитку організації.

У контексті глобалізації та зростання економічної турбулентності основним показником ефективності міжнародних корпорацій є рівень їх конкурентоспроможності. Підвищення цього показника стає ключовою умовою сталого розвитку. У глобальній економіці злиття та поглинання виступають одним із головних інструментів посилення конкурентних позицій, оскільки дозволяють корпораціям швидко формувати диверсифікований інвестиційний портфель, отримувати доступ до нових ресурсів, ринків і технологій. Особливо важливу роль такі процеси відіграють для фармацевтичних транснаціональних

корпорацій, які через придбання інноваційних компаній підтримують свій технологічний рівень та ринкову силу.

Злиття й поглинання спрямовані на досягнення синергічного ефекту, зниження витрат за рахунок масштабу виробництва, розширення ринків збуту, диверсифікацію продукції та використання нематеріальних активів – таких як ноу-хау, торговельні марки та організаційні знання. Одним із найважливіших інструментів забезпечення конкурентоспроможності залишається стратегічний менеджмент, який охоплює оцінку зовнішнього середовища, формулювання цілей і прийняття управлінських рішень, спрямованих на створення стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Для утримання лідерських позицій на світовому ринку міжнародні корпорації мають розробляти комплексні стратегії, що забезпечують узгоджене функціонування всіх підрозділів. Головна мета таких стратегій – трансформація поточного стану організації у бажаний з погляду керівництва. Представники «школи планування», зокрема І. Ансофф, розглядають стратегію як план дій, спрямований на досягнення поставленої мети. Науковець визначав її як систему формальних правил, що регламентують поведінку корпорації з урахуванням внутрішніх можливостей і динаміки зовнішнього середовища [31].

В економічній теорії відсутня єдина класифікація стратегій міжнародних корпорацій, однак найпоширенішими є конкурентні, маркетингові та фінансові стратегії [32].

Конкурентна стратегія орієнтована на довгострокову перспективу (5–10 років) і ґрунтується на внутрішніх (технологічних, інноваційних, виробничих) та зовнішніх (цінових, збутових, інформаційних) перевагах.

Маркетингова стратегія забезпечує узгодженість глобальних цілей корпорації з її економічним потенціалом і визначає напрями міжнародної експансії.

Фінансова стратегія спрямована на формування джерел власного і залученого капіталу, його ефективне використання та підвищення ринкової вартості компанії.

Вибір стратегії залежить від галузевих особливостей, ресурсних можливостей, стадії життєвого циклу продукту, технологічного рівня підприємства та умов зовнішнього середовища. Визначальну роль у стратегічному виборі відіграють наявні ресурси – матеріальні, фінансові, кадрові та інтелектуальні, а також структура бізнес-процесів і ринкові характеристики.

Отже, підвищення конкурентоспроможності безпосередньо пов'язане з формуванням і коригуванням ефективних стратегій. Універсальної моделі стратегічного розвитку не існує – лише стратегія, що відповідає специфіці галузі, потенціалу та капіталу конкретної корпорації, може забезпечити її успіх.

Сучасний стратегічний розвиток підприємств відзначається багатоваріантністю і спрямований на мінімізацію ризиків та невизначеності бізнес-середовища, підвищення ефективності та зниження витрат унаслідок посилення конкуренції. Для національних компаній, які прагнуть виходу на міжнародні ринки, ключовим чинником успіху стає орієнтація на формування стійких конкурентних переваг. Присутність транснаціональних корпорацій на внутрішньому ринку стимулює підвищення якості національної продукції та надає можливість переймати найкращі управлінські, маркетингові й технологічні практики.

2.2 Загальна характеристика провідних міжнародних компаній (на прикладі компанії Nestlé)

Nestlé є однією з провідних транснаціональних корпорацій світу у сфері виробництва продуктів харчування, яка ґрунтує свою діяльність на концепціях раціонального харчування, здорового способу життя та сталого розвитку. За більш ніж столітню історію свого існування компанія здобула глобальне визнання як виробник високоякісних, безпечних і корисних для здоров'я продуктів, а також утвердила репутацію надійного та соціально відповідального партнера. На сьогодні продукція Nestlé користується довірою мільйонів

споживачів у різних країнах світу, що є свідченням стабільного попиту та високої якості виробів компанії.

Корпорація володіє розгалуженою виробничою мережею, до складу якої входить понад 448 фабрик і промислових підприємств у 83 країнах світу. Загальна чисельність персоналу перевищує 280 тисяч працівників, що забезпечує ефективність операційної діяльності на глобальному рівні. Асортимент продукції постійно оновлюється та налічує близько 8,5 тисяч світових торговельних марок, які охоплюють практично всі основні сегменти ринку харчових продуктів.

Одним із ключових принципів функціонування Nestlé є використання виключно натуральної та високоякісної сировини, що гарантує безпечність готової продукції для здоров'я споживачів. На кожному виробничому майданчику діє жорстка система контролю якості, яка передбачає ретельну перевірку кожної партії сировини. У випадку виявлення навіть мінімальних відхилень від встановлених стандартів постачання сировини на виробництво не допускається. Окрему увагу приділено контролю терміну придатності готової продукції, що є важливою умовою підтримання репутації компанії як виробника безпечних харчових товарів.

Продуктовий портфель Nestlé охоплює широкий спектр категорій: напої, кондитерські вироби, кулінарну продукцію, дитяче та спеціальне харчування, заморожені страви, морозиво, готові сніданки, а також корми для домашніх тварин. Крім основного напряму – виробництва харчових продуктів – компанія володіє акціями підприємств парфумерно-косметичної промисловості, що свідчить про її диверсифікаційну стратегію та прагнення до багатовекторного розвитку.

Діяльність Nestlé базується на принципах соціальної відповідальності, орієнтованих на популяризацію здорового способу життя та раціонального харчування. Значна частина інвестицій компанії спрямовується на наукові дослідження та технологічні інновації, що дає змогу створювати продукти, які відповідають сучасним вимогам до якості, безпеки та поживної цінності.

Інноваційна діяльність сприяє розробці спеціалізованих продуктів харчування для окремих груп споживачів із підвищеними потребами – зокрема, дитячих сумішей, дієтичних продуктів для осіб із медичними показаннями або для споживачів, організм яких потребує додаткової харчової підтримки.

Продукти спеціального харчування Nestlé спрямовані на підтримання імунної системи, покращення функціонування організму та загального стану здоров'я, забезпечуючи водночас комфорт і полегшення у повсякденному житті споживачів та їхніх родин. Завдяки постійному впровадженню інноваційних наукових рішень компанія підвищує якість виробництва, вдосконалює рецептури продуктів і розширює асортимент відповідно до змін споживчих потреб.

Незмінним принципом діяльності корпорації є її головне кредо – «Good Food, Good Life» («Якісна їжа – якісне життя»), що протягом десятиліть визначає філософію Nestlé у всіх країнах, де вона здійснює свою діяльність. Цей девіз відображає ключову місію компанії – покращення якості життя людей через забезпечення їх безпечними, корисними та смачними харчовими продуктами.

Організаційна структура групи Nestlé має багаторівневу ієрархічну модель управління, яка передбачає чіткий розподіл функцій між головним офісом, регіональними підрозділами та виробничими підприємствами, що забезпечує ефективну координацію діяльності на міжнародному рівні (див. рис. 2.1).

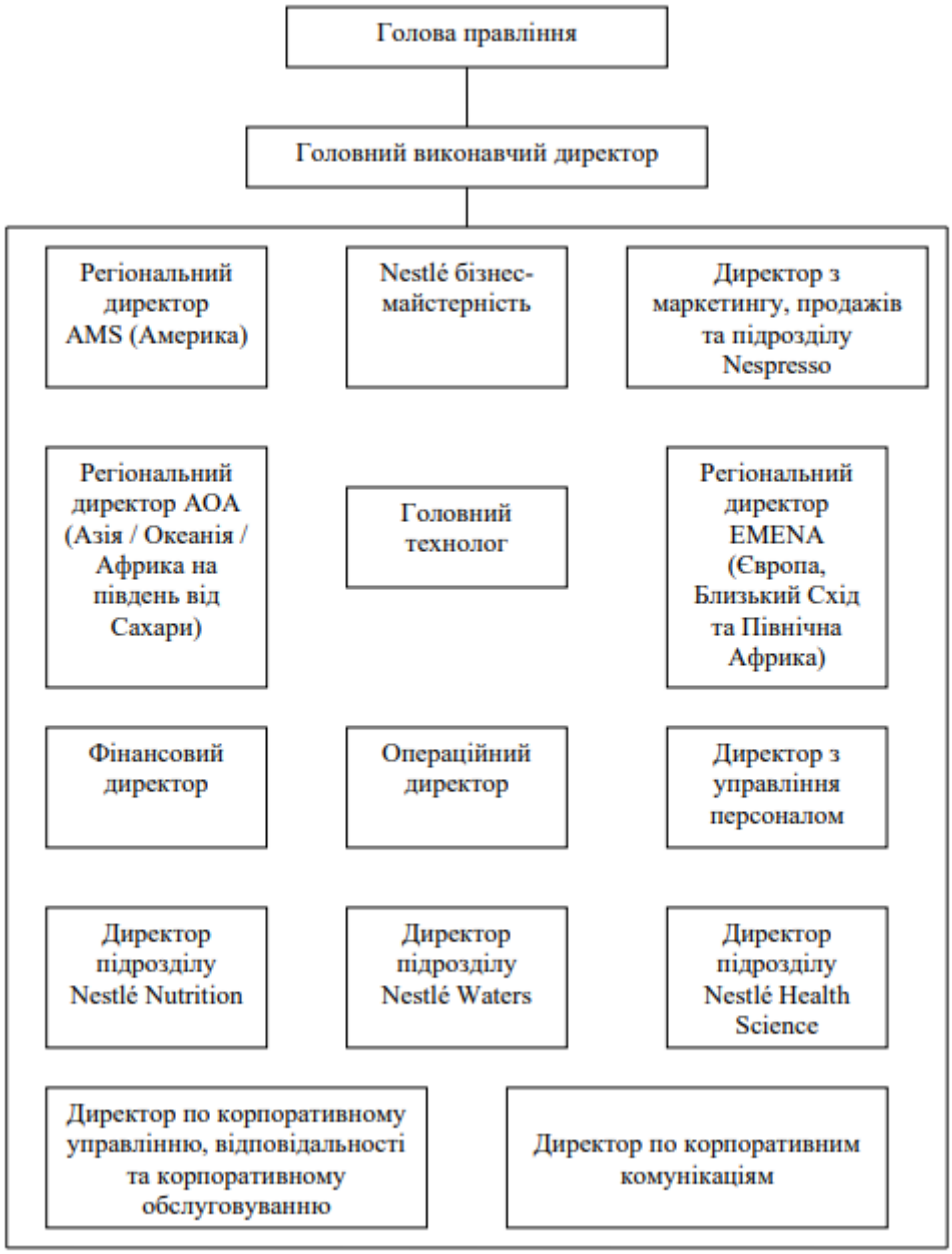


Рисунок 2.1 – Загальна організаційна структура групи Nestlé

Джерело: складено автором на основі [33]

Компанія має понад 2000 торгових марок: від всесвітньо відомих брендів до лідерів локальних ринків. Портфель брендів за товарними категоріями компанії Nestlé представлений в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Портфель брендів компанії Nestlé

Товарна категорія	Бренди
Продукти для здоров'я (спеціальне харчування),	Boost (Північна Америка, Мексіка, Азія), Meritene (Європа), Nutren Senior (Бразилія), ProNourish
Косметична продукція	Cetaphil, Epiduo, Restylane, Galderma, Nestlé
Дитяче харчування	Illuma, Nestlé Gerber, Nestlé NAN, Nestlé Nestum, Nestlé Beba, Nestlé Lactogen
Молочні продукти та морозиво	Nestlé Nido, Nestlé Nesvita, Nestlé Camation, Nestlé Milo, Nesquik
Порошкоподібні та рідкі напої	Nescafe, Dolce Gusto, Nestea, Nespresso, Nestlé Milo, Nestlé Nescau, Nesquik
Приправи, кулінарія	Maggi, Buitoni, Herta, Thomy, Di Giorno, Chef
Корм для тварин	Purina Friskies, Purina Pro Plan, Purina One, Purina Dog Chow, Purina Felix
Кондитерські вироби	Nestlé, Kit Kat, Вода Nestlé Pure Life, Vittel, Perrier

У 2023 році компанія Nestlé продемонструвала стабільну позитивну динаміку фінансових результатів. Загальний обсяг продажів зріс на 0,4% у порівнянні з 2022 роком і досяг 89,8 млрд швейцарських франків (проти 89,5 млрд у попередньому періоді).

Органічне зростання становило 2,4%, зокрема реальне внутрішнє зростання – 1,6%. На ринках, що розвиваються, приріст органічних продажів був суттєвішим – 4,8%, тоді як у розвинених країнах цей показник склав 0,7%. Вплив фактору зростання цін залишився на рівні попереднього року – 0,8%.

Структуру обсягів реалізації продукції за основними товарними категоріями у 2022–2023 роках відображено у таблиці 2.2.

Як свідчать дані таблиці, найбільшу частку у структурі продажів Nestlé у 2023 році забезпечили порошкоподібні та рідкі напої (22,7% від загального обсягу реалізації), далі – дитяче та спеціальне харчування (17%) і молочна продукція з морозивом (14,9%).

Таблиця 2.2 – Обсяги продажів підрозділів компанії Nestlé у 2022-2023 рр.

№	Товарний підрозділ	Обсяги продажів, млрд. швейцарських франків у 2022 році	Обсяги продажів, млрд. швейцарських франків у 2023 році	2023/2022 (%)
1	Порошкоподібні та рідкі напої	19,8	20,4	+3,0
2	Продукти для здоров'я (спеціальне харчування) та дитяче харчування	15,0	15,3	+2,0
3	Молочні продукти та морозиво	14,3	13,4	-6,3
4	Корм для тварин	12,1	12,5	+3,3
5	Приправи, кулінарія	12,1	12,0	-0,8
6	Кондитерські вироби	8,7	8,8	+1,2
7	Вода	7,4	7,5	+1,4

Розподіл обсягів реалізації за географічними регіонами подано на рисунку 2.2.

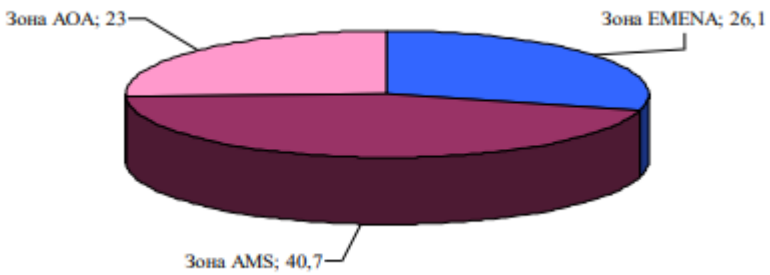


Рисунок 2.2 – Обсяги продажів групи Nestlé за географічною ознакою, млрд. швейцарських франків

Джерело: побудовано автором на основі

Найбільший внесок у загальний обсяг продажів припав на ринок Північної та Південної Америки (AMS) – 40,7 млрд CHF, що становить близько 45% від сукупних продажів групи. На другому місці знаходиться зона Європи, Близького Сходу та Північної Африки (EMENA) – 26,1 млрд CHF або близько 30%.

Згідно з деталізованими даними таблиці 2.3, зростання обсягів реалізації у 2023 році спостерігалося на ринках Бразилії, Мексики, Канади, Японії та

Австралії, тоді як у більшості країн Західної Європи – зокрема у Франції, Німеччині, Великій Британії, Італії, Іспанії та Швейцарії — зафіксовано зниження показників у порівнянні з 2022 роком. Найбільш суттєве падіння продажів відбулося у Швейцарії (–14,4%), тоді як найвищий приріст зафіксовано у росії (+15,7%).

Більш детальний аналіз обсягів продажів на ринках основних країн наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Обсяги продажів продукції Nestlé на ринках основних країн

Головні ринки	Обсяг продажів у 2022 році, млрд. швейцарських франків	Обсяг продажів у 2023 році, млрд. швейцарських франків	2023/2022 (%)	2022/2021 (%)
			у швейцарських франках	у швейцарських франках
США	26 704	26 678	-0,1	+5,6
Китай	6 536	6 578	+0,6	-7,4
Франція	4 478	4 426	-1,2	-7,6
Бразилія	4 120	4 317	+4,8	+5,0
Німеччина	2 874	2 681	-6,7	-1,9
Філіппіни	2 741	2 571	-6,2	+3,6
Великобританія	2 725	2 708	-0,7	-9,3
Мексика	2 596	2 722	+4,9	-5,6
Канада	1 893	1 947	+2,8	+2,5
Італія	1 861	1 784	-4,1	-0,3
Японія	1 747	1 751	+0,2	+21,3
Іспанія	1 690	1 525	-9,7	+1,3
Австралія	1 519	1 569	+3,3	+1,3
Швейцарія	1 475	1 262	-14,4	-4,8
Індія	-	1 457	+11,6	-
Інші країни	25 110	24 195	+1,6	-0,1
Всього	89 469	89 791	+0,4	+0,8

Джерело: побудовано автором на основі [33]

У 2022 році операційний прибуток Nestlé склав 13,7 млрд швейцарських франків, що відповідало маржі 15,3%. Зростання у постійній валюті становило 30 базисних пунктів. Поліпшення фінансового результату було зумовлене збільшенням інвестицій у розвиток брендів, електронну комерцію, науково-дослідні розробки та нові напрями харчових технологій.

У 2023 році цей показник дещо знизився – на 3,4%, до 13,2 млрд CHF, а маржа операційного прибутку скоротилася на 60 базисних пунктів, до 14,7%.

На рисунку 2.3 наведені у відсотках по відношенню до обсягів продажів операційні прибутки в основних операційних підрозділах групи Nestlé у 2022 році.

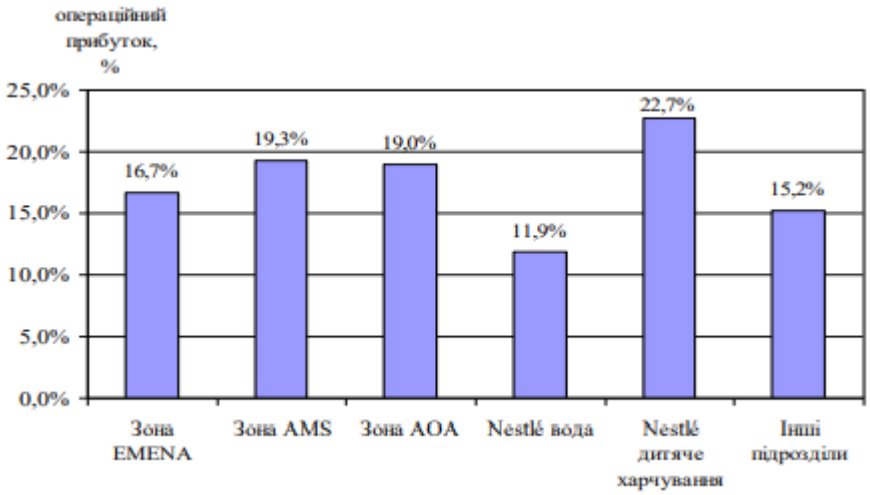


Рисунок 2.3 – Операційні прибутки в основних операційних підрозділах групи Nestlé (%) у 2022 році [33]

Джерело: побудовано автором на основі

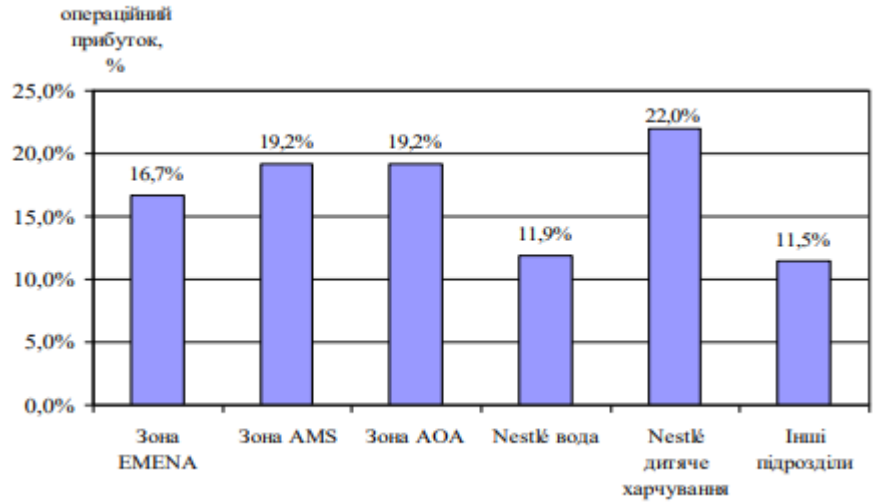


Рисунок 2.4 – Операційні прибутки в основних операційних підрозділах групи Nestlé (%) у 2023 році [33]

Джерело: побудовано автором на основі

Відповідно до даних рисунків 2.3–2.4, найвищий рівень операційного прибутку у 2022 році зафіксовано у підрозділах дитячого харчування (22,7%) та зоні AMS (19,3%). У 2023 році структура операційного прибутку залишилася

відносно стабільною, хоча спостерігалося незначне зниження прибутковості у сегменті спеціального та дитячого харчування.

У 2022 році чистий прибуток Nestlé становив 8,5 млрд швейцарських франків, значною мірою під впливом разових коригувань відкладених податкових зобов'язань. У 2023 році цей показник зменшився на 15,8%, до 7,2 млрд CHF.

Разом із тим, за підсумками першого півріччя 2023 року, компанія продемонструвала позитивну тенденцію — чистий прибуток зріс на 19% і досяг 5,8 млрд CHF, а прибуток на акцію збільшився на 21,4%, до 1,92 CHF. Зростання забезпечувалося насамперед підвищенням доходів від реалізації активів, зменшенням податкового навантаження та оптимізацією витрат.

Виручка за перше півріччя 2023 року зросла на 2,8%, до 43,9 млрд CHF.

Найбільш виражене покращення показників спостерігалося на ринках США та Китаю.

У Північній і Латинській Америці обсяг виручки збільшився на 1% (до 14,15 млрд CHF), у країнах Азії, Океанії та Африки на південь від Сахари – на 4,4% (до 10,6 млрд CHF), а у зоні Європи, Близького Сходу та Північної Африки (включно з Україною) – на 2,5% (до 9,3 млрд CHF).

Основними драйверами зростання виступили продажі кави, дитячого харчування та кормів для домашніх тварин.

2.3 Аналіз організаційних моделей і систем управління у міжнародному менеджменті

Сучасна система управління відзначається тим, що головною цінністю в ній є людські ресурси – саме вони забезпечують успішність діяльності, а не матеріальні чинники. Розвиток цивілізації у напрямку формування економіки знань вимагає переосмислення ролі працівника як особистості, чия діяльність має вагоме значення для власного добробуту, для підприємства, суспільства та держави загалом.

З позиції підприємства людські ресурси виступають джерелом прибутку. Матеріальні складові діяльності, навпаки, мають пасивний характер, що зумовлює необхідність активної участі людини для створення доданої вартості. Усвідомлення ключової ролі людських ресурсів дає змогу оцінити їхню важливість як для стабільного функціонування на внутрішньому ринку, так і для успішного виходу на міжнародні – що свідчить про перехід від індустріальної економіки до економіки, заснованої на знаннях, інформації та технологіях.

Ефективна система управління є запорукою результативної діяльності підприємства на світовому ринку. Тому для будь-якого суб'єкта господарювання надзвичайно важливо мати лідерів, які визначають цілі, формують мотиваційну систему, створюють сприятливі умови для продуктивної праці та розвивають корпоративну культуру через командну взаємодію.

Результативність управлінської діяльності та ефективність міжнародної взаємодії значною мірою визначаються якістю менеджменту, у межах якого провідна роль належить керівнику-лідеру. Лідерство, у свою чергу, трактується як процес цілеспрямованого впливу на визначення стратегічних цілей організації, формування мотиваційних механізмів поведінки персоналу та створення сприятливих умов для становлення корпоративної культури [34].

Процеси глобалізації актуалізують потребу у взаєморозумінні між учасниками економічних відносин, що є необхідною передумовою досягнення стабільного розвитку. У сфері міжнародного бізнесу особливого значення набувають такі якості, як гнучкість, адаптивність, уміння орієнтуватися в умовах міжкультурного середовища та здатність формувати власне бачення ведення бізнесу в різних країнах.

Лідерство в бізнесі безпосередньо відображає культурні особливості суспільства. Так, у країнах Східної Азії спостерігається висока дистанція влади, що пов'язана з традиційними духовними цінностями, зокрема з конфуціанством. Учення Конфуція підкреслює важливість гармонії між індивідом і суспільством, що досягається через усвідомлення власної ролі у соціальній ієрархії. Відповідно, підлеглі мають виявляти шанобливість до старших за рангом, тоді

як керівники зобов’язані опікуватися підлеглими, спрямовувати їхні дії та брати на себе відповідальність за спільний результат. Така система взаємозалежності зберігається в азійських державах і сьогодні.

Разом із тим, глобалізаційні процеси сприяють розширенню меж економічної діяльності, що зумовлює необхідність адаптації керівників до різних культурних моделей. Сучасний менеджер з Китаю, Японії чи Південної Кореї може очолювати команду в західній компанії, де діють інші бізнес-протоколи та підходи до управління.

Попри відмінності у культурних моделях, більшість дослідників виділяють універсальні риси ефективного лідера – чесність, врівноваженість, комунікабельність та вміння працювати з людьми. Водночас у кожному суспільстві ці характеристики набувають специфічного змісту, що пояснює відмінності між концепціями лідерства. Можливість стати формальним або неформальним лідером безпосередньо залежить від індивідуальних рис особистості, зокрема здатності швидко адаптуватися до соціокультурного та професійного середовища.

У сучасній науці виокремлюють декілька моделей прийняття управлінських рішень. Синхронізований тип лідера, властивий азійським країнам, орієнтований на глибокий аналіз усіх ризиків перед прийняттям рішення. Натомість опортуністичний лідер, характерний для західних бізнес-культур, демонструє гнучкість, розбиває процес досягнення мети на поетапні дії та часто проявляє готовність до ризику. Такий стиль переважає в країнах, де функціонує британська модель менеджменту – зокрема, у Сінгапурі, Малайзії, Гонконзі та Індії.

Важливим чинником ефективного лідерства виступає комунікативна поведінка керівника. Дипломатичний стиль спілкування, притаманний управлінцям у Канаді, Новій Зеландії, Швеції та країнах Латинської Америки, характеризується структурованістю, чіткістю аргументації, дотриманням етичних норм і вмінням контролювати перебіг дискусії. У противагу цьому, у

Нідерландах домінує прагматичний підхід, коли перевага надається реальним діям, а не тривалим обговоренням.

Національні особливості зумовлюють також різні стилі лідерства. У Південній Кореї, Греції, Туреччині та Індії керівники суворо дотримуються внутрішніх правил і очікують від підлеглих аналогічної дисципліни. Пасивно-агресивна модель управління, характерна для Індонезії та Малайзії, найчастіше формується під впливом стресових чинників, коли лідер намагається уникати відкритих конфліктів.

Італійська модель лідерства ґрунтується на автократичному підході: рішення приймаються інтуїтивно, а керівники демонструють харизматичність і здатність надихати команду. У Швеції ж переважає демократичний стиль, що передбачає участь працівників у процесі ухвалення рішень і високу відкритість комунікацій.

Британські керівники схильні до компромісів, відзначаються дипломатичністю й об'єктивністю у прийнятті рішень. Австрійські менеджери вирізняються оперативністю та орієнтацією на неформальні стосунки всередині колективу. У Китаї й досі зберігається жорстка ієрархічна система управління, де підлеглі виконують розпорядження без обговорення, що вважається проявом поваги до авторитету.

Незалежно від національних особливостей, ефективний лідер має бути відповідальним, лояльним до своїх працівників і здатним забезпечити їхній добробут. У державах Латинської Америки та арабського світу часто простежується використання сімейних зв'язків у кадровій політиці, що також впливає на стиль керівництва.

Узагальнення світових моделей лідерства дає підстави стверджувати, що культура суттєво визначає стиль управління та рівень адаптації до міжнародного бізнес-середовища. Для досягнення ефективності необхідно враховувати національні відмінності, вивчати управлінські традиції інших країн і бути готовими дотримуватися прийнятих там етичних та організаційних норм [35].

З погляду сучасної теорії менеджменту, управління слід розуміти як системний процес вибору оптимальних методів і засобів впливу на об’єкт задля реалізації поставлених цілей. Водночас однозначного тлумачення поняття «лідерство» у науковій літературі не існує. За твердженням американського дослідника Б. Басса, кількість визначень цього терміна дорівнює кількості науковців, які намагалися його сформулювати.

Лідер вирізняється наявністю внутрішніх орієнтирів, що визначають його поведінку в умовах невизначеності та глобальних викликів. Основне завдання лідера полягає у досягненні максимального результату при мінімальних витратах, тобто в ефективному використанні обмежених ресурсів. Ефективне лідерство базується на поєднанні знань, досвіду, інтуїції, емоційного інтелекту та здатності до навчання.

До важливих компонентів «лідерського капіталу» належить так званий «лідерський голос» – уміння вести за собою, впливати на колектив, формуючи спільні цінності та ідеали. Рівень ефективності лідера безпосередньо залежить від якості комунікацій і взаємодії в колективі. Саме управлінець формулює завдання, координує роботу підлеглих і виступає агентом організаційних змін [36].

У наукових джерелах зазвичай виокремлюють три базові стилі керівництва (рис. 2.1).

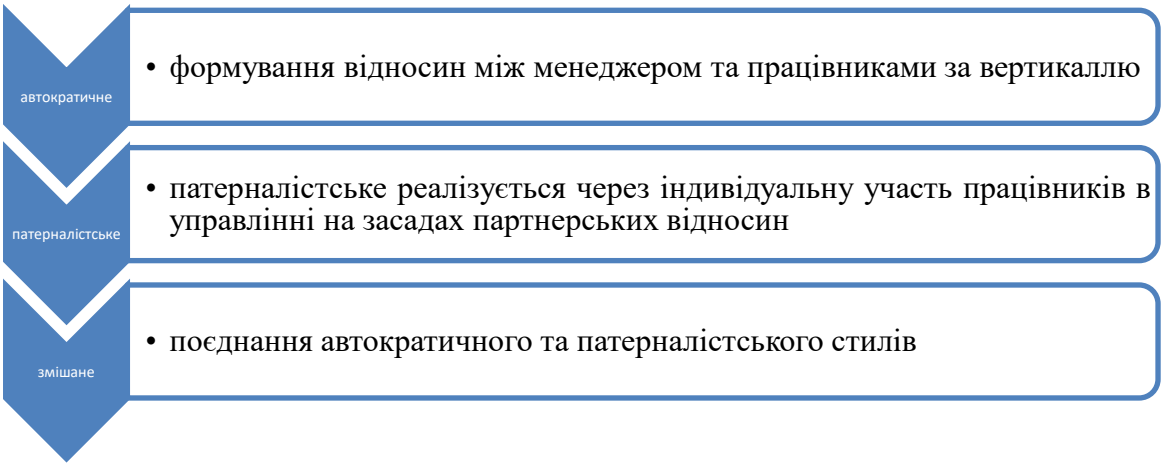


Рисунок 2.5 – Стилі керівництва

Джерело: розроблено авторами на основі [36]

Отже, лідерство безпосередньо корелює зі стилем управління, який відображає поведінкову модель керівника щодо підлеглих і визначає способи мотивації та досягнення колективних цілей. Зокрема, демократичний стиль управління базується на партнерських засадах взаємодії між управлінцем і членами команди, що сприяє підвищенню ефективності спільної діяльності.

Успішність управлінської діяльності безпосередньо визначається наявністю лідера, який може виконувати як формальні, так і неформальні функції у колективі. Саме лідер є тією особою, що формує стратегічні орієнтири, підтримує мотиваційний клімат, сприяє консолідації колективу та забезпечує узгодженість дій усіх учасників управлінського процесу. Лідерство виступає важливою складовою системи управління, адже воно ґрунтується на ефективній взаємодії з іншими людьми, налагодженні комунікаційних зв'язків і вмінні гармонізувати інтереси окремих працівників із загальними цілями організації.

В умовах сучасної економіки, що характеризується динамізмом, відкритістю ринків і високим рівнем міжнародної конкуренції, особливого значення набуває адаптація стилів лідерства до національних, культурних і соціальних особливостей. Врахування менталітету, традицій, звичаїв і ціннісних установок певного суспільства дає змогу підвищити рівень довіри в колективі, зміцнити корпоративну культуру та досягти стабільності управлінських рішень. Таким чином, адаптація лідерських стратегій до культурного контексту виступає однією з ключових умов ефективного функціонування підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Варто зауважити, що у міжнародному бізнес-середовищі існує велика кількість стилів керівництва й лідерства, які залежать від соціокультурних особливостей, моделі управління та типу економічних відносин. Проте кожен суб'єкт господарювання має формувати власну, індивідуальну систему лідерства, яка б відповідала його організаційній структурі, корпоративним цінностям і стратегічним цілям розвитку. Саме поєднання універсальних принципів менеджменту з національною специфікою дозволяє створити ефективну модель лідерства, орієнтовану на досягнення високих результатів і

довгострокову конкурентоспроможність підприємства.Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що лідерство є ключовим елементом ефективної системи управління, особливо в умовах глобалізованого бізнес-середовища. Саме від якостей лідера, його здатності впливати на підлеглих, формувати спільні цінності та визначати стратегічні орієнтири залежить результативність діяльності організації на міжнародному рівні.

Встановлено, що культурні чинники істотно впливають на формування моделей лідерства. Країни з високим рівнем дистанції влади тяжіють до авторитарного або ієрархічного стилю управління, тоді як суспільства з низьким показником дистанції влади віддають перевагу демократичним і партнерським відносинам у колективах. Водночас універсальними для більшості культур залишаються такі риси лідера, як чесність, відповідальність, етичність, здатність до ефективної комунікації та прийняття рішень в умовах невизначеності.

Доведено, що ефективне лідерство базується на гармонійному поєднанні особистісних характеристик керівника, організаційного середовища та культурного контексту. Розвиток комунікативних навичок, емоційного інтелекту та стратегічного мислення є важливими складовими лідерського потенціалу.

Таким чином, у сучасних умовах інтеграції та міжнародної конкуренції саме лідер виступає головним агентом змін, який формує організаційну культуру, визначає напрями розвитку та забезпечує конкурентоспроможність підприємства на світовому ринку.

Висновки до розділу 2

Узагальнюючи розглянуті положення, можна стверджувати, що стратегічне планування посідає центральне місце в управлінні міжнародними корпораціями, оскільки саме воно забезпечує узгодженість довгострокових цілей із ресурсними можливостями та динамікою світових ринків. Високий рівень турбулентності глобального середовища змушує компанії системно аналізувати зовнішні й внутрішні чинники, формувати гнучкі стратегії та регулярно

адаптувати їх до нових викликів. Міжнародні корпорації підтримують конкурентоспроможність завдяки комплексному стратегічному процесу, що охоплює аналіз, постановку цілей, вибір оптимальних альтернатив, впровадження та контроль результатів. Ефективність цього процесу значною мірою визначається здатністю компанії поєднувати раціональні методи планування з інноваційними управлінськими підходами, забезпечуючи збалансований розвиток усіх структурних підрозділів.

З іншого боку, успіх стратегічного розвитку міжнародних корпорацій дедалі більше залежить від їхньої спроможності швидко нарощувати конкурентні переваги – через диверсифікацію, інтеграцію, використання сучасних технологій та залучення висококваліфікованого персоналу. Злиття й поглинання, активне впровадження інновацій та оптимізація бізнес-процесів стають невід'ємними інструментами зміцнення позицій у глобальній економіці. Умови жорсткої конкуренції вимагають від компаній розроблення індивідуалізованих стратегій, орієнтованих на специфіку галузі та особливості цільових ринків. У підсумку стратегічне планування постає не просто як формальна управлінська процедура, а як безперервний процес формування стійких конкурентних переваг, що забезпечує корпораціям можливість утримувати лідерство та ефективно функціонувати в умовах світової економічної нестабільності.

Узагальнюючи подану характеристику, можна зазначити, що Nestlé сформувала унікальну модель глобальної присутності, яка поєднує масштабну виробничу інфраструктуру, диверсифікований портфель брендів та чітку орієнтацію на якість продукції. Стабільність розвитку компанії забезпечують суворі стандарти контролю, активне впровадження інновацій і послідовне дотримання принципів сталого харчування. Потужний науково-дослідний потенціал дозволяє Nestlé оперативно реагувати на зміни попиту й розширювати продуктову лінійку, зокрема у напрямі спеціального та функціонального харчування. Завдяки такому підходу корпорація зберігає провідні позиції у світовій харчовій індустрії та зміцнює довіру споживачів у різних країнах.

Фінансові результати Nestlé свідчать про здатність компанії утримувати стійкі ринкові позиції навіть у періоди економічної невизначеності. Незважаючи на коливання прибутковості окремих сегментів, корпорація демонструє загальну позитивну динаміку продажів, підтримувану глобальною географічною диверсифікацією та активною присутністю на ключових ринках. Різні категорії продукції показують різні темпи зростання, що підкреслює важливість багатогалузевої структури компанії. Поєднання інноваційних рішень, стратегічних інвестицій та високого рівня операційної ефективності забезпечує Nestlé можливість адаптуватися до глобальних трендів, утримувати конкурентні переваги й продовжувати розширювати свій вплив на світовому ринку.

Проведений аналіз свідчить, що сучасні системи управління у міжнародному бізнесі ґрунтуються на визнанні людини центральним елементом організаційної структури, а ефективність компанії визначається здатністю керівництва працювати з різноманітними культурними моделями. Лідерство стає не просто інструментом впливу, а комплексною компетенцією, що поєднує стратегічне бачення, міжкультурну чутливість, уміння мотивувати персонал і адаптувати управлінські підходи до особливостей зовнішнього середовища. Різноманіття моделей лідерства, сформованих у різних регіонах світу, демонструє, що універсальних схем керування не існує; натомість результативність визначається гнучкістю управлінця, його здатністю поєднувати традиційні принципи менеджменту з культурними нормами конкретного ринку.

У той же час ефективність міжнародного менеджменту значною мірою залежить від того, наскільки організація здатна формувати власну систему лідерства, узгоджену зі стратегічними цілями, корпоративною культурою та очікуваннями працівників. Вдале поєднання особистісних якостей лідера, внутрішніх правил організації та соціокультурного контексту забезпечує стійкість управлінських рішень і підвищує конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку. Саме лідер виступає ключовою фігурою, що ініціює зміни, підтримує єдність команди та формує середовище взаємної

довіри, без якого неможливе успішне функціонування компанії у складних умовах світової економіки.

3 УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ ФІРМИ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ

3.1 Інструменти підвищення конкурентоспроможності на міжнародних ринках

Сучасна структура як міжнародного, так і національного ринку зазнає суттєвих трансформацій, зумовлених активними процесами глобалізації. У контексті глобальної економіки конкурентоспроможність суб'єктів господарювання визначається їхньою здатністю ефективно адаптуватися до динамічних умов ринкового середовища, яке постійно змінюється під впливом зовнішніх чинників, що виходять за межі національної економічної системи.

Ключову роль у підвищенні конкурентного потенціалу відіграють такі елементи, як якість трудових ресурсів, рівень інноваційної діяльності, дотримання міжнародних стандартів якості, модернізація виробничих процесів на внутрішньому ринку та активізація позицій на глобальному.

В умовах ринкової економіки підвищення конкурентоспроможності окремого підприємства та країни загалом виступає необхідною передумовою інтеграції у світову економіку. Це складне завдання потребує розроблення комплексного підходу, який включає організаційно-управлінські, маркетингові, технологічні, фінансові та інвестиційні заходи. Навіть підприємства, що функціонують у межах однієї галузі, повинні формувати індивідуальні стратегії з урахуванням внутрішніх ресурсів, зовнішніх чинників та специфіки ринку.

Конкурентоспроможність продукції визначається такими характеристиками, як технічна досконалість, рівень якості, ступінь диференціації, швидкість прийняття управлінських рішень та ефективність обслуговування. Зростання продуктивності є базовим чинником забезпечення конкурентних переваг незалежно від рівня — корпоративного чи національного. Розвиток ринку, його структура та технологічна база безпосередньо впливають на формування конкурентних позицій підприємства.

Глобалізація та формування світового інформаційного простору (так званої «мережевої економіки») посилюють взаємозалежність країн, компаній і споживачів. Відкритість економічних, культурних, політичних і соціальних зв'язків, підтримувана сучасними інформаційними технологіями, створює передумови для інтеграції у світове господарство. Глобальні інформаційні мережі, зокрема інтернет, стали провідним інструментом комунікації, маркетингу та виходу підприємств на міжнародні ринки.

У цифровому просторі зникають межі між країнами, що сприяє вільному руху капіталів, товарів і технологій. Інформація перетворюється на основний виробничий ресурс, а інформаційна економіка – на визначальний чинник національного розвитку. Конкурентоспроможність фірми проявляється у здатності задовольняти потреби споживачів ефективніше, ніж конкуренти, що вимагає постійного аналізу як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Підприємства повинні швидко реагувати на зміни зовнішніх умов, адже сучасний бізнес характеризується високою динамічністю, технологічною складністю та глобальною конкуренцією. Для збереження ринкових позицій необхідно впроваджувати нові підходи до управління, оптимізувати використання ресурсів, зокрема людських, і розвивати інноваційний потенціал. Саме людський капітал є визначальним чинником конкурентоспроможності, тому підприємства мають приділяти увагу підвищенню кваліфікації, мотивації та умов праці персоналу.

Одним із ключових напрямів розвитку є впровадження систем управління якістю відповідно до міжнародних стандартів, зокрема ISO 9001 та HACCP. Їх застосування забезпечує довіру споживачів і сприяє виходу продукції на світовий ринок. Підприємства, які прагнуть інтегруватися у глобальний простір, повинні здійснювати сертифікацію своєї продукції, оптимізувати виробничі процеси та забезпечувати високий рівень контролю якості.

Ефективність міжнародної діяльності залежить від глибокого розуміння особливостей закордонних ринків: споживчих переваг, культурних відмінностей, специфіки ділового середовища, логістики та системи розподілу.

Успішна компанія повинна адаптувати свій товар до вимог конкретної країни, враховуючи місцеві звичаї, смаки та правове регулювання.

Інноваційна політика відіграє фундаментальну роль у забезпеченні довгострокової конкурентоспроможності. Вона передбачає створення нових продуктів, технологій і послуг, здатних задовольнити зростаючі потреби споживачів. Інновації не лише формують нову цінність для ринку, а й забезпечують підприємству стабільну конкурентну позицію.

Сучасне господарське середовище, сформоване під впливом глобалізаційних і інтеграційних процесів, зумовлює необхідність постійного вдосконалення управлінських підходів на підприємствах. Підприємства стикаються з посиленням конкуренції, що актуалізує потребу у формуванні та підтримці довгострокових конкурентних переваг. Це, у свою чергу, потребує впровадження прогресивних управлінських інструментів, орієнтованих на підвищення ефективності господарювання та зміцнення позицій на ринку.

В умовах динамічної ринкової економіки зростає значення системного підходу до забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Йдеться не лише про формування короткострокових переваг, а й про створення стійкої конкурентної позиції, здатної забезпечити стабільний розвиток у середовищі, що постійно змінюється. Для цього необхідно ідентифікувати ключові чинники конкурентоспроможності підприємств різних галузей як на національному, так і на міжнародних ринках [37].

Проблематика визначення та класифікації чинників конкурентоспроможності залишається одним із провідних напрямів наукових досліджень. У науковій літературі існують різні підходи до їх систематизації. Частина дослідників поділяє чинники на внутрішні та зовнішні, макроекономічні та мікроекономічні, або за функціональними напрямами – виробничі, кадрові, маркетингові, організаційні, інноваційні (НДДКР) тощо. Інші автори розглядають чинники ефективності використання ресурсів, інформаційно-комунікаційні аспекти управління, фактори конкурентоспроможності продукції та взаємодії підприємства з ринковим середовищем [38].

У сучасних дослідженнях з проблем конкурентоспроможності акцент робиться на комплексному підході до ідентифікації факторів її забезпечення. Серед найпоширеніших класифікаційних ознак виділяють:

– характер середовища функціонування, змістові особливості, рівень впливу та можливість регулювання чинників підприємством;

– ступінь прогнозованості, силу та напрям впливу на діяльність підприємства [31];

– сферу виникнення, стабільність дії, джерело походження та визначеність управлінських рішень [32].

Високий рівень конкурентоспроможності підприємства свідчить про раціональне використання власних і залучених ресурсів у конкурентному ринковому середовищі. Саме здатність ефективно застосовувати ресурси визначає стійкість бізнесу, його прибутковість і адаптивність. Проблема підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг у ринкових умовах є однією з найактуальніших для сучасних підприємств. При цьому до уваги необхідно брати як зовнішні, так і внутрішні фактори впливу, адже вони формують взаємозалежну систему.

Забезпечення конкурентоспроможності розглядається як комплекс послідовних управлінських дій, спрямованих на узгодження роботи керівної та виконавчої підсистем підприємства. Їх взаємодія дозволяє досягати стратегічних цілей і забезпечувати стабільну конкурентну позицію на ринку [38, с. 98].

В умовах глобальної конкуренції підприємства повинні постійно шукати нові способи підвищення конкурентоспроможності – як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку. Адже саме високий рівень конкурентоспроможності є основою довгострокової стабільності бізнесу.

Раціональне використання ресурсів, ефективне управління фінансами та людським капіталом дають змогу підприємству отримувати вищі прибутки порівняно з конкурентами, забезпечуючи сталий попит на продукцію та стабільне становище на ринку. Водночас керівництво підприємства має постійно

моніторити зміни у зовнішньому середовищі й своєчасно впроваджувати інноваційні рішення у виробничу, збутову та управлінську діяльність.

До таких інновацій належать:

– удосконалення товарної політики;

– впровадження нових технологій виробництва;

– диверсифікація продуктового портфеля;

– зміна організаційно-правової форми підприємства;

– модернізація каналів збуту та розширення присутності на нових ринках;

– створення спільних підприємств і залучення іноземних інвестицій [39].

Для забезпечення сталого підвищення конкурентоспроможності підприємств важливо сконцентрувати увагу на вирішенні таких завдань:

– удосконалення нормативно-правової бази та створення сприятливого конкурентного середовища;

– використання системного аналізу як основи для оцінювання конкурентних позицій;

– розвиток споживчого попиту шляхом запровадження сучасних стандартів якості, правового захисту споживачів та поширення достовірної інформації про товари;

– нормування показників конкурентоспроможності як основа для кількісної оцінки;

– стимулювання підприємств до реалізації стратегій підвищення ефективності, конкурентності та експортного потенціалу;

– проведення динамічного аналізу рівня конкурентоспроможності для прогнозування майбутніх тенденцій;

– врахування кількісних і якісних змін у діяльності підприємства при ухваленні управлінських рішень [40].

Важливими напрямами підвищення конкурентоспроможності продукції виступають [37, с. 425]:

– удосконалення системи управління шляхом підвищення професійної компетентності персоналу, використання сучасних управлінських методів і моделей;

– налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем, що передбачає постійний моніторинг макро- і мікрочинників, а також підвищення адаптивності підприємства;

– впровадження стратегічного маркетингу, орієнтованого на дослідження попиту, цінності та розробку стратегічних стандартів конкурентоспроможності товарів;

– розвиток інноваційної діяльності, спрямованої на створення патентного портфеля та гнучкої організаційної структури;

– застосування сучасних фінансових технологій, у тому числі для прогнозування рентабельності продукції;

– аналіз ресурсоємності продукції та впровадження ресурсозберігаючих технологій на всіх етапах життєвого циклу;

– оновлення основних фондів, автоматизація виробництва та використання прогресивних технологічних процесів;

– розвиток логістичних систем, включаючи закупівельну, збутову, фінансову та інформаційну логістику.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємства є багатокомпонентним процесом, що потребує узгодження стратегічних, організаційних, технологічних і кадрових рішень. Висока конкурентоспроможність визначає економічну стійкість підприємства, його здатність до інноваційного розвитку та ефективної адаптації до зовнішніх змін.

Таким чином, підвищення конкурентоспроможності підприємств у глобалізованій економіці передбачає поєднання гнучкого управління, інноваційного розвитку, високих стандартів якості та ефективного використання людських ресурсів. Компанія, яка прагне зайняти стабільну нішу на міжнародному ринку, повинна враховувати соціальні, культурні, політичні, екологічні та технологічні особливості країн, у яких вона функціонує.

3.2 Напрями розвитку міжнародного стратегічного менеджменту в умовах глобальних викликів

У сучасних умовах глобальної турбулентності, воєнних конфліктів та економічних потрясінь стратегічне управління виступає ключовим чинником забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організацій. Воно формує структуровану основу для прийняття управлінських рішень, ефективного розподілу ресурсів та адаптації до мінливих факторів зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому орієнтацію на довгострокові цілі та стратегічну сталість розвитку.

Дослідження К. Ейзенгардт та Н. Фурра [41] поєднують два основоположні підходи до стратегічного управління – ресурсно-орієнтований підхід (Resource-Based View, RBV) та підхід до створення стратегії (Strategy-Creation View, SCV). У межах RBV центральною категорією виступають внутрішні ресурси підприємства – матеріальні, фінансові, інтелектуальні та організаційні, — які забезпечують отримання сталих конкурентних переваг. SCV, своєю чергою, акцентує увагу на динамічній природі стратегічного процесу, розглядаючи стратегію як безперервний процес створення нової цінності через гнучке реагування на зміни середовища.

К. Ейзенгардт підкреслює значущість динамічних здібностей (dynamic capabilities) підприємства, тобто його потенціалу інтегрувати, перебудовувати та створювати нові внутрішні й зовнішні компетенції відповідно до вимог середовища, що швидко змінюється. У цьому контексті ключову роль відіграє здатність керівництва виявляти нові можливості, реалізовувати організаційні зміни та впроваджувати інновації. Особливо актуальним це є для підприємств, що функціонують у галузях із високим рівнем технологічних змін, зростаючою конкуренцією та нестабільністю ринків.

Науковиця також наголошує, що ефективне стратегічне лідерство передбачає поєднання структурованого планування з відкритістю до нових ідей, що виникають у результаті змін зовнішнього середовища. Такий підхід

передбачає не лише формування довгострокової стратегії, але й постійну ревізію її елементів відповідно до актуальних умов ринку. На думку Ейзенгардт, найбільш результативними в умовах невизначеності є гібридні моделі стратегічного управління, які синтезують принципи RBV і SCV, забезпечуючи збалансованість між стабільністю та гнучкістю.

Позицію Ейзенгардт продовжує дослідниця Ріта Ґюнтер Макґрат, яка у своїй праці [42] аналізує взаємозв'язок між ресурсно-орієнтованим підходом (RBV) та стратегією зростання, заснованою на відкритті нових можливостей (Discovery-Driven Growth, DDG). Вона підкреслює, що у сучасному економічному середовищі великі корпорації та стартапи функціонують за різними логіками розвитку. Якщо стартапи прагнуть знайти масштабовану бізнес-модель, то усталені компанії мають наявні активи, проте стикаються з проблемою інерційності та «пастки компетенцій». Цей феномен означає надмірну залежність від вже наявних знань і досвіду, що обмежує здатність підприємства до інноваційного мислення та стратегічного оновлення.

Макґрат наголошує на важливості внутрішнього підприємництва (corporate entrepreneurship), коли керівники виступають ініціаторами інновацій, шукаючи нові напрями застосування ресурсів у межах організації. Вона розглядає цей процес як механізм постійного відкриття потенційних можливостей, що виходять за межі традиційних «зон комфорту» компанії. Такий підхід співзвучний із концепціями основних компетенцій (core competencies) та стратегічного дослідження (strategic exploration), які спрямовані на формування довготривалих конкурентних переваг.

Для української промисловості, яка зазнала суттєвих втрат через війну, ідеї Макґрат мають прикладне значення. Вони підкреслюють потребу переорієнтації стратегічного управління на ефективне використання наявних ресурсів, одночасно розширюючи горизонти розвитку шляхом дослідження нових ринків, видів діяльності та технологічних напрямів. Застосування принципів внутрішнього підприємництва може допомогти вітчизняним підприємствам

уникнути «пастки компетенцій» та створити умови для стратегічної адаптації до поствоєнного середовища.

Українські дослідники [43] звертають увагу на можливість використання міжнародного досвіду країн, що відновлювали економіку після воєнних конфліктів (Японія, Німеччина, Хорватія, Ірак). Науковці стверджують, що для України особливе значення має адаптація моделей швидкого інноваційного розвитку, притаманних Близькому Сходу, із акцентом на використанні власних ресурсів, залученні зовнішніх інвестицій та розвитку промисловості на основі технологічних інновацій. Перспективними в цьому контексті є напрями, пов'язані зі створенням інноваційних туристичних кластерів, розвитком регіональної диверсифікації та формуванням сприятливого бізнес-клімату для інвесторів.

Отже, стратегічне управління в умовах невизначеності не може ґрунтуватися виключно на традиційних моделях. Необхідним є формування інтегрованої системи стратегічних підходів, яка поєднує внутрішній потенціал підприємства, гнучкість до змін, інноваційність мислення та здатність до міжорганізаційної співпраці. Саме така модель створює основу для економічного відновлення та підвищення конкурентоспроможності українських підприємств у післякризовий період.

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується суттєвими зрушеннями, спричиненими геополітичними конфліктами, технологічною конкуренцією та переосмисленням принципів глобалізації. У цьому контексті особливої актуальності набуває поняття технонаціоналізму, яке виступає як реакція держав на загострення міжнародних суперечностей і прагнення забезпечити технологічний суверенітет.

На думку С. Маріотті [44], технонаціоналізм являє собою політичну та економічну доктрину, що пов'язує розвиток національних технологічних можливостей із завданнями безпеки та геополітичними інтересами. Його еволюція простежується від початкової форми, яка з'явилася у 1980-х роках і була спрямована на зміцнення національної конкурентоспроможності, до

сучасного варіанту, де технологічна політика безпосередньо інтегрована у систему національної безпеки.

Сучасний технонаціоналізм відрізняється комплексним характером, оскільки поєднує ідеологічні, політичні, економічні та безпекові чинники. Він розглядає глобалізацію не як простір для взаємовигідної співпраці, а як поле змагання держав за технологічну першість. Цей підхід означає відмову від доктрини економічної взаємозалежності, що домінувала у попередні десятиліття, та перехід до парадигми «виграш–програш», у якій держави прагнуть досягти переваг шляхом обмеження технологічного обміну, контролю за ланцюгами постачання та обмеження доступу до критичних ресурсів.

У статті Маріотті зазначається, що технонаціоналізм нового покоління істотно ускладнює функціонування міжнародних ринків і створює додаткові ризики для глобального інноваційного процесу. До таких ризиків належать:

– посилення експортного контролю та створення «чорних списків» компаній;

– запровадження санкційних обмежень проти держав і корпорацій, що розглядаються як стратегічні конкуренти;

– підвищення рівня протекціонізму та вибіркової дискримінації щодо прямих іноземних інвестицій.

Усе це формує нову економічну реальність, у якій технологічний розвиток тісно пов’язаний із політикою, безпекою та ідеологією. Водночас зростає важливість внутрішніх інноваційних екосистем, що можуть функціонувати незалежно від зовнішніх технологічних впливів.

Для України технонаціоналізм є подвійним фактором впливу. З одного боку, він може відкрити можливості для розвитку власних високотехнологічних галузей, якщо держава зуміє інтегруватися у міжнародні альянси та отримати доступ до нових технологій у межах партнерських програм. З іншого боку, посилення глобального протекціонізму здатне обмежити участь українських компаній у світових ланцюгах вартості, особливо в контексті високотехнологічного виробництва.

Варто зазначити, що прояви технонаціоналізму можуть мати як позитивний, так і негативний ефект для національної економіки. Якщо країна вміло використовує його механізми, вона здатна посилити власну технологічну автономію, сприяти розвитку внутрішніх інновацій і створенню нових ринкових ніш. У протилежному випадку – надмірна залежність від зовнішніх акторів та ізоляційні тенденції можуть послабити її конкурентні позиції.

Порівняльний аналіз показує, що держави, які розвивають технологічний націоналізм у збалансованій формі (як, наприклад, Фінляндія), демонструють здатність підтримувати стратегічні партнерства, не втрачаючи при цьому контролю над власними технологічними ресурсами. Водночас у країнах із сильним протекціоністським ухилом (зокрема Польща) посилення внутрішньої конкуренції може обмежити можливості для кооперації з українськими виробниками, спричиняючи асиметрію у розподілі вигод.

Таким чином, технонаціоналізм виступає не лише викликом, а й стратегічним шансом для України. За умови грамотного управління цей феномен може бути використаний як інструмент економічного зростання, модернізації промисловості та технологічної незалежності. Для цього необхідно розробити національну стратегію технологічного розвитку, яка враховуватиме глобальні тенденції, але водночас спиратиметься на внутрішній науково-технічний потенціал.

Інтеграція до світових технологічних альянсів має ґрунтуватися на принципах взаємовигідного партнерства. Українські підприємства можуть зміцнювати свої позиції через участь у міжнародних проєктах з розробки цифрових технологій, штучного інтелекту, кібербезпеки та індустріальної автоматизації. Це забезпечить не лише економічний ефект, а й підвищить стійкість до зовнішніх ризиків, створюючи основу для інноваційної самодостатності.

Крім того, стратегічне управління на рівні підприємств має адаптуватися до нових умов, коли технологічна політика визначається не лише ринковими механізмами, а й політичними рішеннями. Це означає, що стратегічні рішення

підприємств мають ухвалюватися у трикутнику «стратегія — компетенції — дії», який ускладнюється впливом геополітичних і безпекових факторів. Підприємства мають навчитися функціонувати в умовах постійної невизначеності, передбачаючи зміни в регуляторному полі та міжнародних технологічних ланцюгах.

Таким чином, технонаціоналізм слід розглядати не лише як зовнішній обмежувальний чинник, але і як каталізатор трансформаційних процесів у стратегічному управлінні. Його вплив стимулює формування нових моделей адаптивного менеджменту, орієнтованих на диверсифікацію ризиків, розвиток локальних технологічних кластерів та зміцнення співпраці між державою, бізнесом і науковим сектором.

В умовах зростаючої глобальної невизначеності, воєнного конфлікту та трансформації міжнародних ринків питання формування ефективної системи стратегічного управління для українських промислових підприємств набуває виняткової актуальності. Враховуючи внутрішні та зовнішні чинники впливу, розроблення комплексної структури стратегічних дій має базуватися на системному аналізі конкурентних позицій, ресурсного потенціалу та можливостей технологічного оновлення.

Одним із базових інструментів такого аналізу є SWOT-модель, яка дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості й загрози. На основі результатів дослідження сформульовано рекомендації щодо стратегічних напрямів розвитку промислового сектору України.

Висновки до розділу 3

Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках вимагає системного поєднання організаційних, технологічних та маркетингових рішень. Глобалізоване середовище формує нові вимоги до бізнесу, зокрема необхідність

швидкого реагування на ринкові зміни, інтеграції інновацій та впровадження міжнародних стандартів управління якістю. Важливою умовою успіху стає здатність підприємства адаптувати власну продукцію до потреб різних країн та підтримувати ефективні комунікації із зовнішніми стейкґолдерами. Саме комплексність підходів визначає довгострокові конкурентні переваги та створює підґрунтя для зміцнення позицій на світовому ринку.

Разом з тим, розвиток конкурентоспроможності неможливий без модернізації виробничих процесів, активного використання цифрових технологій та інвестування у людський капітал. Сучасні тенденції демонструють, що підприємства, які поєднують інноваційну діяльність із раціональним управлінням ресурсами та гнучкою стратегією виходу на зовнішні ринки, мають вищу стійкість до глобальних ризиків і швидше адаптуються до структурних змін економіки. Ефективне використання інструментів стратегічного, маркетингового та інституційного розвитку дозволяє компаніям не лише посилювати свої конкурентні позиції, а й формувати стабільну основу для подальшого зростання на міжнародному рівні.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що розвиток міжнародного стратегічного менеджменту в умовах глобальних викликів потребує нового підходу до формування конкурентних переваг та організаційної стійкості. Сучасне середовище, яке характеризується технологічними зрушеннями, геополітичними конфліктами й підвищеною невизначеністю, вимагає від підприємств здатності поєднувати ресурсні можливості з динамічними компетенціями, а також швидко адаптувати стратегічні моделі до змін ринку. Важливою передумовою успішного функціонування є інтеграція елементів гнучкості, інноваційності та підприємницького підходу в управлінські процеси, що дозволяє організаціям переходити від традиційних концепцій до системи безперервного стратегічного оновлення.

Другим ключовим висновком є те, що глобальні тенденції, зокрема технонаціоналізм та регіоналізація технологічних ринків, визначають нові правила міжнародної конкурентної взаємодії та формують додаткові виклики

для країн із трансформаційною економікою, таких як Україна. У цих умовах стратегічний розвиток підприємств має поєднувати орієнтацію на внутрішні ресурси з активним включенням у міжнародні партнерські мережі та технологічні альянси. Ефективна відповідь на глобальні ризики передбачає формування адаптивних управлінських моделей, здатних підтримувати інноваційні екосистеми, зміцнювати технологічний суверенітет та створювати нові можливості для економічного зростання. Саме така комплексна парадигма стратегічного менеджменту дозволить українським підприємствам забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність у новій світовій економічній реальності.

ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна робота магістра містить нові підходи до виконання наукового завдання, яке пов’язане з досвідом міжнародного менеджменту в плануванні та розробці стратегії фірми на міжнародному ринку. У результаті дослідження сформульовано такі висновки і пропозиції:

а) Міжнародний менеджмент у сучасних умовах виступає ключовою основою розвитку глобального бізнесу, оскільки забезпечує ефективне поєднання стратегічних цілей компанії з особливостями різних національних ринків. Він охоплює комплекс управлінських підходів, що враховують культурну специфіку, економічні відмінності та динаміку світових інтеграційних процесів. Глобалізація, науково-технічний прогрес та інтенсивний розвиток цифрових технологій формують нові вимоги до управління, роблячи його більш гнучким, аналітичним і технологічно орієнтованим. Саме міжнародний менеджмент дозволяє компаніям підтримувати конкурентоспроможність, швидко реагувати на зміни середовища та ефективно взаємодіяти в багаторівневому економічному просторі. Зростання ролі транснаціональних корпорацій та ускладнення світової економічної системи визначили потребу у створенні нових моделей координації та організації бізнесу. Міжнародний менеджмент сьогодні є інструментом узгодження глобальних і національних інтересів, побудови корпоративної ідентичності та оптимізації діяльності у різних країнах. Різноманіття концепцій управління – від етноцентричної до геоцентричної – дає змогу компаніям обирати найбільш ефективні способи адаптації до ринкових умов. У результаті він перетворюється на стратегічний ресурс, що формує основу інноваційного розвитку, сприяє модернізації економік та забезпечує стійке функціонування бізнесу у світовому масштабі.

б) Ефективність діяльності міжнародних компаній у конкурентному середовищі визначається здатністю своєчасно ідентифікувати ключові фактори успіху та інтегрувати їх у стратегічну модель розвитку. Саме поєднання унікальних ресурсів, галузевих компетенцій, якісної аналітики й адаптивного

управління дозволяє підприємству не лише відповідати вимогам споживачів, а й вибудовувати довгострокові конкурентні переваги. У глобальному бізнес-просторі вирішального значення набуває гнучкість у реагуванні на зміни, готовність до технологічних інновацій та здатність формувати ціннісну пропозицію, яка вирізняє компанію серед численних конкурентів. Тому успіх міжнародних корпорацій залежить від того, наскільки узгоджено вони поєднують зовнішні ринкові чинники з внутрішніми можливостями та стратегічними цілями. Водночас ключові фактори успіху не є сталими – вони змінюються під впливом технологічних трендів, динаміки споживчої поведінки та еволюції конкурентного середовища. Компанії, які вибудовують системний процес визначення та перегляду своїх КФУ, отримують можливість раціонально розподіляти ресурси, формувати сильні позиції на ринку й оперативно адаптувати бізнес до глобальних змін. Поєднання ринкових факторів, що формують зовнішню привабливість бренду, та внутрішніх компетенцій, які забезпечують стратегічну стійкість, створює основу для інноваційного розвитку та стабільного економічного зростання. Отже, успішне управління КФУ є фундаментальним інструментом забезпечення конкурентоспроможності міжнародних компаній у довгостроковій перспективі.

в) Узагальнюючи викладене, можна зазначити, що формування міжнародної стратегії фірми в умовах глобалізації потребує поєднання раціонального планування, адаптивності та здатності до інтерпретації складного середовища. Еволюція наукових підходів – від класичних моделей стратегічного планування до динамічних, культурно й поведінково орієнтованих концепцій – свідчить про багатовимірність феномена стратегії. Сучасні транснаціональні компанії вимушені працювати у глобальному конкурентному полі, де стратегічні рішення ґрунтуються не лише на аналітичних оцінках, а й на суб’єктивних уявленнях управлінців, корпоративних цінностях та інституційних особливостях різних країн. Така взаємодія раціонального й емерджентного підходів забезпечує стратегічну стійкість, дозволяє використовувати нові можливості та підтримувати конкурентоспроможність на міжнародних ринках. У цьому

контексті міжнародна стратегія виступає як інтегрована система дій, що поєднує бізнес-рівень, корпоративну перспективу та функціональні орієнтири організації. Вона формує основу для узгодженого розвитку різних напрямів діяльності, враховує потребу у гнучкості, технологічних інноваціях та швидкому реагуванні на зовнішні виклики. Посилення ролі цифрових технологій та штучного інтелекту змінює традиційну логіку стратегічного мислення, перетворюючи стратегію на процес постійного переосмислення інструментів управління й оновлення бізнес-моделі. Таким чином, ефективна міжнародна стратегія сьогодні – це не статичний план, а здатність організації поєднувати різні підходи, моделі та управлінські практики, забезпечуючи власну стійкість і розвиток у глобалізованій економіці.

г) Узагальнюючи розглянуті положення, можна стверджувати, що стратегічне планування посідає центральне місце в управлінні міжнародними корпораціями, оскільки саме воно забезпечує узгодженість довгострокових цілей із ресурсними можливостями та динамікою світових ринків. Високий рівень турбулентності глобального середовища змушує компанії системно аналізувати зовнішні й внутрішні чинники, формувати гнучкі стратегії та регулярно адаптувати їх до нових викликів. Міжнародні корпорації підтримують конкурентоспроможність завдяки комплексному стратегічному процесу, що охоплює аналіз, постановку цілей, вибір оптимальних альтернатив, впровадження та контроль результатів. Ефективність цього процесу значною мірою визначається здатністю компанії поєднувати раціональні методи планування з інноваційними управлінськими підходами, забезпечуючи збалансований розвиток усіх структурних підрозділів. З іншого боку, успіх стратегічного розвитку міжнародних корпорацій дедалі більше залежить від їхньої спроможності швидко нарощувати конкурентні переваги — через диверсифікацію, інтеграцію, використання сучасних технологій та залучення висококваліфікованого персоналу. Злиття й поглинання, активне впровадження інновацій та оптимізація бізнес-процесів стають невід’ємними інструментами зміцнення позицій у глобальній економіці. Умови жорсткої конкуренції

вимагають від компаній розроблення індивідуалізованих стратегій, орієнтованих на специфіку галузі та особливості цільових ринків. У підсумку стратегічне планування постає не просто як формальна управлінська процедура, а як безперервний процес формування стійких конкурентних переваг, що забезпечує корпораціям можливість утримувати лідерство та ефективно функціонувати в умовах світової економічної нестабільності.

д) Узагальнюючи подану характеристику, можна зазначити, що Nestlé сформувала унікальну модель глобальної присутності, яка поєднує масштабну виробничу інфраструктуру, диверсифікований портфель брендів та чітку орієнтацію на якість продукції. Стабільність розвитку компанії забезпечують суворі стандарти контролю, активне впровадження інновацій і послідовне дотримання принципів сталого харчування. Потужний науково-дослідний потенціал дозволяє Nestlé оперативно реагувати на зміни попиту й розширювати продуктову лінійку, зокрема у напрямі спеціального та функціонального харчування. Завдяки такому підходу корпорація зберігає провідні позиції у світовій харчовій індустрії та зміцнює довіру споживачів у різних країнах. Фінансові результати Nestlé свідчать про здатність компанії утримувати стійкі ринкові позиції навіть у періоди економічної невизначеності. Незважаючи на коливання прибутковості окремих сегментів, корпорація демонструє загальну позитивну динаміку продажів, підтримувану глобальною географічною диверсифікацією та активною присутністю на ключових ринках. Різні категорії продукції показують різні темпи зростання, що підкреслює важливість багатогалузевої структури компанії. Поєднання інноваційних рішень, стратегічних інвестицій та високого рівня операційної ефективності забезпечує Nestlé можливість адаптуватися до глобальних трендів, утримувати конкурентні переваги й продовжувати розширювати свій вплив на світовому ринку.

е) Проведений аналіз свідчить, що сучасні системи управління у міжнародному бізнесі ґрунтуються на визнанні людини центральним елементом організаційної структури, а ефективність компанії визначається здатністю керівництва працювати з різноманітними культурними моделями. Лідерство стає

не просто інструментом впливу, а комплексною компетенцією, що поєднує стратегічне бачення, міжкультурну чутливість, уміння мотивувати персонал і адаптувати управлінські підходи до особливостей зовнішнього середовища. Різноманіття моделей лідерства, сформованих у різних регіонах світу, демонструє, що універсальних схем керування не існує; натомість результативність визначається гнучкістю управлінця, його здатністю поєднувати традиційні принципи менеджменту з культурними нормами конкретного ринку. У той же час ефективність міжнародного менеджменту значною мірою залежить від того, наскільки організація здатна формувати власну систему лідерства, узгоджену зі стратегічними цілями, корпоративною культурою та очікуваннями працівників. Вдале поєднання особистісних якостей лідера, внутрішніх правил організації та соціокультурного контексту забезпечує стійкість управлінських рішень і підвищує конкурентоспроможність підприємства на глобальному ринку. Саме лідер виступає ключовою фігурою, що ініціює зміни, підтримує єдність команди та формує середовище взаємної довіри, без якого неможливе успішне функціонування компанії у складних умовах світової економіки.

ж) Підсумовуючи викладене, можна зазначити, що підвищення конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках вимагає системного поєднання організаційних, технологічних та маркетингових рішень. Глобалізоване середовище формує нові вимоги до бізнесу, зокрема необхідність швидкого реагування на ринкові зміни, інтеграції інновацій та впровадження міжнародних стандартів управління якістю. Важливою умовою успіху стає здатність підприємства адаптувати власну продукцію до потреб різних країн та підтримувати ефективні комунікації із зовнішніми стейкґолдерами. Саме комплексність підходів визначає довгострокові конкурентні переваги та створює підґрунтя для зміцнення позицій на світовому ринку. Разом з тим, розвиток конкурентоспроможності неможливий без модернізації виробничих процесів, активного використання цифрових технологій та інвестування у людський капітал. Сучасні тенденції демонструють, що підприємства, які поєднують інноваційну діяльність із раціональним управлінням ресурсами та гнучкою

стратегією виходу на зовнішні ринки, мають вищу стійкість до глобальних ризиків і швидше адаптуються до структурних змін економіки. Ефективне використання інструментів стратегічного, маркетингового та інституційного розвитку дозволяє компаніям не лише посилювати свої конкурентні позиції, а й формувати стабільну основу для подальшого зростання на міжнародному рівні.

з) Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що розвиток міжнародного стратегічного менеджменту в умовах глобальних викликів потребує нового підходу до формування конкурентних переваг та організаційної стійкості. Сучасне середовище, яке характеризується технологічними зрушеннями, геополітичними конфліктами й підвищеною невизначеністю, вимагає від підприємств здатності поєднувати ресурсні можливості з динамічними компетенціями, а також швидко адаптувати стратегічні моделі до змін ринку. Важливою передумовою успішного функціонування є інтеграція елементів гнучкості, інноваційності та підприємницького підходу в управлінські процеси, що дозволяє організаціям переходити від традиційних концепцій до системи безперервного стратегічного оновлення. Другим ключовим висновком є те, що глобальні тенденції, зокрема технонаціоналізм та регіоналізація технологічних ринків, визначають нові правила міжнародної конкурентної взаємодії та формують додаткові виклики для країн із трансформаційною економікою, таких як Україна. У цих умовах стратегічний розвиток підприємств має поєднувати орієнтацію на внутрішні ресурси з активним включенням у міжнародні партнерські мережі та технологічні альянси. Ефективна відповідь на глобальні ризики передбачає формування адаптивних управлінських моделей, здатних підтримувати інноваційні екосистеми, зміцнювати технологічний суверенітет та створювати нові можливості для економічного зростання. Саме така комплексна парадигма стратегічного менеджменту дозволить українським підприємствам забезпечити довгострокову стійкість і конкурентоспроможність у новій світовій економічній реальності.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. Міжнародний менеджмент. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 488 с.

2. Griffin R. W., Pustay M. W. International Business: A Managerial Perspective. 8th ed. New Jersey : Pearson, 2014. 624 p.

3. Про холдингові компанії в Україні : Закон України від 15.03.2006 № 3528-IV. Відомості Верховної Ради України. 2006. № 34. 291 с.

4. Thomas D. C., Peterson M. F. Cross-Cultural Management: Essential Concepts. SAGE Publications, Inc., 2017. 337 p.

5. Цуров М. Д. Особенности взаимодействия международного бизнеса и менеджмента. Успехи современной науки. 2016. № 4, т. 2. С. 28–31.

6. Вихор М. В. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 487 с.

7. Дикань В. Л., Зубенко В. О., Маковоз О. В., Токмакова І. В., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 272 с.

8. Омельяненко Т. В., Барабась Д. О., Вакуленко А. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ : КНЕУ, 2006. 272 с.

9. Thompson A. A., Strickland A. J. Crafting & Implementing Strategy: Text & Readings. 6th ed. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 1998.

10. Портер М. Е. Конкурентна перевага. Як досягати стабільно високих результатів : пер. з англ. Київ : Наш формат, 2019. 624 с.

11. Мельник В. О., Плєтникова І. Л. Формування стратегічних альтернатив, вибір та реалізація стратегії : конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства». Харків : УкрДАЗТ, 2006. Ч. 2. 45 с.

12. Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маслова В. О. Управління бізнесом : підручник. Харків : УкрДУЗТ, 2017. 288 с.

13. Campbell D., Stonehouse G., Houston B. Business Strategy: An Introduction. 2nd ed. Oxford : Butterworth-Heinemann, 2002. 478 p.

14. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. New Jersey : Prentice-Hall, 1998. 404 p.

15. Федосова А. О. Система бізнес-стратегій підприємства. Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки. 2015. № 1 (4). С. 94–97.

16. Cummings S. Brief case: The first strategists. Long Range Planning. 1993. № 26 (3). P. 133–135. URL: https://www.researchgate.net/publication/240176951_Brief_case_The_first_strategists

17. Heracleous L. Strategy and Organization: Realizing Strategic Management. Cambridge : Cambridge University Press, 2003. URL: https://www.researchgate.net/publication/227388281_Strategy_and_Organization

18. Chandler A. D. Strategy and Structure – Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge/MA : MIT Press, 1962. URL: https://www.academia.edu/104239339/Alfred_D_Chandler_Strategy_and_Structure_Chapters_in_the_History_of_the_Industrial_Enterprise

19. Puyt R. W., Antoniou P. H., Caputo A. The Ansoff archive: Revisiting Ansoff's legacy and the holistic approach to strategic management. Strategic Change. 2024. № 33(6). P. 513–518.

20. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2006. 390 с.

21. Baylis J., Wirtz J. J., Johnson J. L. Strategy in the Contemporary World. 6th ed. Oxford University Press, 2019. 454 p.

22. Бутко М. П., Дітковська М. Ю., Задорожна С. М. та ін. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

23. Кайлюк Є. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2010. 279 с.

24. Яковенко О. І. Дослідження деяких аспектів змісту дефініції «стратегія» та особливостей їх застосування вітчизняними підприємствами в умовах глобалізації. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30 (69), № 5. С. 91–96.

25. Довбня С. Б., Найдовська А. О. Стратегія підприємства. Ч. 2 : навч. посіб. Дніпро : НМетАУ, 2021. 92 с.

26. Пархоменко Н. О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 385–392.

27. Швіндіна Г. О. Ідентифікація сутності стратегії організаційного розвитку. Інтелект XXI. 2016. № 6. С. 153–160.

28. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Львів : Новий Світ – 2000, 2009. 250 с.

29. Inkpen A. C., Ramaswamy K. Global strategy: creating and sustaining advantage across borders. New York : Oxford University Press, 2006. 247 p.

30. Goshel J. P. Horses for Courses: Organisation Forms for Multinational Corporations. Sloan Management Review, Winter, 1993, pp. 23–35.

31. Градов С. І. Ризик та вибір стратегії в підприємництві. Київ : КСХЛ, 2001. 380 с.

32. Адріанов В. Д. Сучасні тенденції у розвитку та управлінні ТНК. Проблеми теорії та практики управління, 2007, № 1, с. 14–18.

33. Nestle. URL: https://www.nestle.ua/

34. Хусаінов Р. В., Шутов О. Г. Самоменеджмент як інструмент формування особистості сучасного фахівця з менеджменту. Матеріали І Всеукраїнської заочної наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених, 27 березня 2014 р. Київ : ПП «ЕмПауер Ріcерч», 2014. С. 115–119.

35. Greenleaf R. K. Servant Leadership: A journey into Nature of Legitimate Power and Greatness. Indianapolis : Paulist Press, 2002. 370 p.

36. Russell R. A review of servant leadership attributes: developing a practical model. Leadership & Organization Development Journal, 2002, № 23(3), pp. 145–157.

37. Методика розрахунку ринкового скорингу. Режим доступу: https://youcontrol.com.ua/contractor/market-scoring/method/

38. Застосування SWOT-аналізу для визначення конкурентоспроможності. URL: http://global-national.in.ua/archive/4-2015/107.pdf

39. Брендове агентство KOLORO : вебсайт. URL: https://koloro.ua/

40. Антипенко Є. Ю. Аналіз теоретичних аспектів ділової активності підприємства та існуючих підходів до її оцінювання. Сталий розвиток економіки.

41. Furr N. R., Eisenhardt K. M. Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. Journal of Management, 2021, vol. 47(7), pp. 1915–1935.

42. McGrath R. G. Who Learns Fastest, Wins: Lean Startup and Discovery Driven Growth. Journal of Management, 2023, 0(0). URL: https://doi.org/10.1177/01492063231204870

43. Kulikov P., Aziukovskyi O., Vahonova O., Bondar O., Akimova L., Akimov O. Post-war economy of Ukraine: Innovation and investment development project. Economic Affairs, 2022, vol. 67, no. 05, pp. 943–959. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.5.2022.30

44. Mariotti S. A warning from the Russian–Ukrainian war: avoiding a future that rhymes with the past. Journal of Industrial and Business Economics, 2022, vol. 49, pp. 761–782. DOI: https://doi.org/10.1007/s40812-022-00219-z

ДОДАТОК А

Декларація
академічної доброчесності
здобувача вищої освіти ЗНУ

Я, Іванюк Наталія Юріївна, студентка 2 курсу магістратури, форми навчання денна, факультету економічного, спеціальності 051 Економіка, адреса електронної пошти ivanyuk01@gmail.com:

- підтверджую, що написана мною кваліфікаційна робота на тему «Досвід міжнародного менеджменту в плануванні та розробці стратегії фірми на міжнародному ринку» відповідає вимогам академічної доброчесності та не містить порушень, що визначені у ст. 42 Закону України «Про освіту», зі змістом яких ознайомлена;
- заявляю, що надана мною для перевірки електронна версія роботи є ідентичною її друкованій версії;
- згодна на перевірку моєї роботи на відповідність критеріям *академічної доброчесності у будь-який спосіб, у тому числі за допомогою* Інтернет-системи, а також на архівування роботи в базі даних цієї системи.

Дата_____ Підпис_____ Іванюк Н.Ю.
Дата_____ Підпис_____ Селіщева А.В.