

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.12.50>

УДК 338.45:669.14

А. Р. Дунська,

*д. е. н., професор, Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8623-4507>

Є. В. Грабко,

*магістр, кафедра міжнародного бізнесу та логістики,
Національний технічний університет України*

«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0303-0313>

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЙ

A. Dunska,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, National Technical University of Ukraine
“Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”,*

Ye. Hrabko,

*Master’s Degree Student, National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF MANAGING THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL ACTIVITIES OF COMPANIES

У статті детально розглянуто концептуальні основи стратегічного управління міжнародною діяльністю компаній в умовах зростаючої турбулентності та глобальних ризиків, що характеризують сучасний світовий ринок, зокрема BANI-світ. Досліджено ключові теоретичні підходи до стратегічного управління, включаючи стратегічне планування, концепцію позиціонування М. Портера та ресурсний підхід, з акцентом на необхідності розвитку динамічних здатностей компаній.

Особлива увага приділена аналізу критичних загроз глобального середовища, а саме геополітичним, економічним, екологічним, регуляторним та логістичним ризикам, які суттєво впливають на стратегічні рішення. Виявлено методологічну прогалину щодо відсутності інтегрованої, універсальної моделі, яка б комплексно враховувала специфіку міжнародного бізнесу, цифрові трансформації та системи моніторингу ризиків.

Для усунення цієї прогалини запропоновано концептуальну модель, що складається з п'яти ключових компонентів: стратегічний аналіз, визначення стратегії виходу на ринки, управління ресурсами, система моніторингу та адаптації, а також інноваційна складова. Доведено, що ефективно стратегічне управління, ґрунтоване на цілісному розумінні глобальної динаміки, є вирішальним фактором для зміцнення стійкості та конкурентоспроможності компаній.

The article offers a comprehensive study of the conceptual foundations of strategic management in the context of international business development, with an emphasis on the increased impact of global risks and the increasing volatility and turbulence of modern world markets. The contemporary global economic space is characterized by intense hypercompetition, largely driven by digital technologies, and an extremely high level of uncertainty inherent in the modern BANI-world. This turbulent environment negates the effectiveness of classical linear strategic management models, demanding the development of new, adaptive approaches.

The research systematically reviews core theoretical approaches to strategic management. These include the structured process of strategic planning, Michael Porter's concept of positioning (which focuses on cost leadership, differentiation, or niche concentration), and the resource-based view (RBV), which emphasizes the company's unique internal capabilities, knowledge, and human capital. Crucially, the study argues that in an unstable international environment, strategic advantages are formed not on the static possession of resources, but on dynamic capabilities—the firm's ability to rapidly change and reconfigure existing resources to effectively meet dynamic market demands.

Particular attention is paid to the detailed analysis of critical global threats and environmental factors that complicate international operations. These include geopolitical risks (conflicts, sanctions, changing trade alliances), economic fluctuations (recessions, commodity price changes), climate and environmental pressures, significant regulatory divergences across countries, and the complexities of international logistics chains (dependent on infrastructure, customs regulation, and international relations). These factors necessitate greater flexibility and continuous adaptation in corporate strategies.

The study highlights a significant methodological gap: the lack of an integrated, universal model of strategic management that simultaneously captures the specifics of international business, the accelerating pace of digital transformation, and advanced systems for continuous risk identification and monitoring.

To address this, the authors proposes a conceptual model structured around five key, interconnected components : (1) Strategic analysis of the international environment (using PESTEL and VRIO analysis, with a focus on geo-economic risks); (2) Defining the strategy for entering or further developing in international markets (including expansion, diversification, strategic alliances, and localization); (3) Management of resources and capabilities (effective allocation across countries and leveraging key competencies for global competitive advantage); (4) System of monitoring and adaptation (emphasizing operational

flexibility and timely adjustments to track strategy execution) ; and (5) Innovations and digital transformations (implementing AI, Big Data, and automation to optimize production, reduce costs, and enhance customer responsiveness). The research ultimately demonstrates that this effective strategic management model provides a holistic basis for strategic planning, successfully strengthening competitiveness, ensuring sustainable international growth, and enabling companies to withstand transformational global challenges.

Ключові слова: *стратегічний розвиток, управління, міжнародна діяльність, глобальні ризики, конкурентоспроможність, міжнародний бізнес.*

Keywords: *strategic development, management, international activity, global risks, competitiveness, international business.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Світовий економічний простір на поточному етапі розвитку характеризується суттєвими змінами, які полягають з одного боку у площині тенденції глобалізації, а з іншого – у проявах полярності політичних систем, створення регіональних інтеграційних об'єднань, що обумовлюють необхідність компаній, зорієнтованих на активну міжнародну діяльність вибудовувати нові стратегії їх розвитку. У цьому контексті наявність ефективного стратегічного управління – і, безумовно, розробка концептуальних засад для такого управління – є критично важливим для забезпечення стійкого розвитку компаній, конкурентоспроможності, здатності адаптуватися до зовнішніх «викликів».

Серед найбільш значимих характеристик сучасного світового економічного простору варто відзначити гіперконкуренцію, основу якої складають цифрові технології та інноваційні розробки. Цифровізація відкриває нові можливості для міжнародного бізнесу: починаючи з обробки

надвеликих масивів даних та аналітики на етапі стратегічного аналізу до формування і використання цифрових платформ для швидкого доступу до кінцевого споживача.

Крім того, варто відзначити і надзвичайно високий рівень турбулентності світового економічного простору. Високий рівень невизначеності, властивий сучасному BANI-світу, порушує традиційні і звичні причинно-наслідкові зв'язки, а отже показує неефективність класичних лінійних моделей стратегічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як свідчить аналіз наукових публікацій в сфері стратегічного управління, більшість вітчизняних науковців дотримуються класичних підходів до розуміння стратегії, стратегічного розвитку та процесу управління стратегічним розвитком. Зокрема питання загальних підходів і принципів стратегічного управління підприємствами, систематизації факторів впливу на діяльність підприємств, елементи стратегічного аналізу були розглянуті у роботах О. І. Петкова, О. М. Сумця, О. О. Гетьман, К. Р. Немашкало, Д. О. Хахалєва, М. Полюхович, С. Г. Мельниченко та ін.

Але, як стає зрозуміло з аналізу наукової літератури, досі відсутня узагальнена концепція, що могла б комплексно враховувати і стратегічний розвиток, і особливості міжнародної діяльності, що перебувають під впливом глобальних ризиків.

Формування цілей статті. Мета статті полягає у розробці концептуальних засад управління стратегічним розвитком міжнародної діяльності компаній, ґрунтуючись на аналізі теоретичних підходів до стратегічного управління та міжнародного бізнесу, виокремленні ключових факторів впливу на міжнародну діяльність у глобальному контексті.

Це в свою чергу стане основою для формування концептуальної моделі стратегічного управління розвитком міжнародної діяльності підприємств з урахуванням специфіки глобальних ринків та ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стратегічне управління стало не просто корисним інструментом, а необхідною умовою існування компаній. Вони прагнуть впевнено рухатися вперед у нинішньому світі глобальної конкуренції. Технологічні прориви, політичні зміни, валютні коливання та непередбачувані геоекономічні процеси впливають на бізнес з надзвичайною швидкістю. Підприємства ризикують втратити можливості й не витримати темпу ринку без стратегічного бачення. Тут важливо розуміти на яких теоретичних принципах ґрунтується стратегічний менеджмент, чим міжнародна діяльність відрізняється від внутрішньої; які інструменти дозволяють компаніям ефективно працювати в міжнародному середовищі [1].

Стратегічний менеджмент сформувався на перетині економіки, менеджменту та поведінкових наук. Він охоплює здатність компанії визначати довгострокові орієнтири, обирати перспективні напрями розвитку та утримувати конкурентні позиції. З часом у цій сфері сформувалося кілька традиційних ключових підходів, які по-різному пояснюють природу конкурентної переваги та способи її досягнення [2].

Один із найбільш розповсюджених підходів є стратегічне планування, що представляє собою структурований процес, який включає аналіз середовища, визначення місії, формування стратегічних цілей та розробку сценаріїв розвитку. Цей підхід зародився у другій половині XX століття, коли бізнес почав переходити від реагування на проблеми до передбачення майбутніх тенденцій.

Ще один значимий підхід у стратегічному управлінні ґрунтується на концепції позиціонування Майкла Портера. Він акцентував, що успіх компанії залежить від того, яку роль вона обирає у конкурентному просторі. А саме: прагне знизити витрати, створити унікальний продукт або концентрується на чітко окресленій ніші. Центральним елементом цього підходу є аналіз галузевої структури та розуміння впливу конкурентних сил [3].

Важливо відмітити і ресурсний підхід, який акцентує на унікальних внутрішніх можливостях компанії: компетенціях, знаннях, кадровому потенціалі, організаційній культурі та інноваційності. Цей підхід підкреслює, що справжня перевага формується не стільки ринковими умовами, скільки тим, що компанія здатна створити всередині себе.

В контексті ресурсного підходу важливо підкреслити, що в умовах нестабільного мінливого міжнародного середовища стратегічні переваги компаній ґрунтуються не на простому володінні певними ресурсами, а на можливості швидко змінювати наявні ресурси, адаптувати їх під запити ринку. Стратегічний розвиток міжнародної діяльності доцільно будувати на динамічних здатностях компаній, які є механізмом реагування на гіперконкуренцію у світовому економічному просторі.

Конкурентна стратегія поєднує зовнішнє та внутрішнє бачення розвитку. Вона допомагає компанії або формувати вигідні правила гри на ринку, або адаптуватися до них так, щоб отримувати стійкий результат.

Стратегічний менеджмент все частіше використовує комплексний підхід. Тут розкривається взаємодія аналізу середовища, розвитку ресурсів, інноваційність та здатність до швидких змін. Ключовими умовами успіху стають гнучкість, швидкість реакції та вміння трансформуватися під потреби ринку [4].

Ситуація ускладнюється, коли компанія виходить на нові міжнародні ринки. З'являються додаткові фактори ризику: від валютних коливань і різних систем регулювання до культурних відмінностей і складних логістичних ланцюгів. Міжнародне середовище характеризується високою невизначеністю та багаторівневими взаємозв'язками, що вимагає ретельнішої підготовки та більш обґрунтованої та зваженої стратегії.

У цьому контексті важливо деталізувати чинники, які впливають на результативність стратегічних рішень у міжнародній діяльності підприємств до них, на нашу думку, варто віднести такі:

1. Коливання валютних курсів: можуть суттєво впливати на прибутковість компанії, особливо якщо вона працює у декількох країнах одночасно. Це потребує особливої уваги до фінансового планування, хеджування та диверсифікації джерел доходів.

2. Регуляторні відмінності: кожна країна має власну систему оподаткування, стандарти корпоративного управління, митні правила, вимоги до продукції та екологічні норми. Компанія повинна адаптуватися до цих вимог, інколи змінюючи технології виробництва, маркетингові підходи або ж організаційну модель.

3. Цінності, традиції та поведінкові особливості локальних споживачів: невдалі комунікаційні стратегії або нехтування культурними нормами можуть привести до втрати позицій на ринку.

4. Міжнародні логістичні ланцюги: є основою міжнародних поставок та залежать від транспортної інфраструктури, митного регулювання, доступності портів; можливостей транзиту та рівня міжнародних відносин між країнами.

Основні загрози глобального рівня, які мають вплив на міжнародну діяльність наведено в табл. 1.

Таблиця 1. Основні загрози на глобальному рівні

№	Вид загрози	Напрямок впливу
1	Геополітичні ризики	Конфлікти, санкції, зміна торгових союзів
2	Економічні ризики	Рецесії, кризи, зміни товарних цін
3	Кліматичні та екологічні загрози	Стихійні лиха, посилення екологічних стандартів
4	Енергетичні ризики	Коливання цін на енергоресурси, їх нестача
5	Торгові бар'єри	Мита, квоти, обмеження

Розроблено авторами.

Зазначені загрози змушують компанії більш гнучко формувати власні стратегії та адаптуватися до змін через зовнішні чинники.

Стратегічне управління міжнародним розвитком компаній ґрунтується на низці принципів, що допомагають ефективно працювати в умовах складного глобального середовища. Їх наведено на рисунку 1

Адаптивність	Диверсифікація	Стійкість	Інноваційність	Ризик-орієнтованість
•передбачає швидке реагування на зміни в законодавстві, ринкових потребах, технологічних трендах або політичних умовах.	•дозволяє зменшити залежність від одного ринку, одного продукту або одного джерела постачання. Завдяки диверсифікації компанія стає більш стійкою до шоків і кризи.	•передбачає здатність компанії витримувати зовнішні потрясіння та швидко відновлюватися після криз.	•управління означає постійне оновлення бізнес-моделі, впровадження нових технологій та підтримку культури творчості.	•полягає в тому, що кожне управлінське рішення має потенційні наслідки, а тому, потребує ґрунтовної оцінки.

Рисунок 1. Основні принципи діяльності в глобальному середовищі

Для реалізації цих принципів компанії використовують широкий спектр інструментів. Серед них:

- стратегічне планування, що визначає основні напрямки розвитку;
- сценарне планування, яке дозволяє підготуватися до різних варіантів майбутнього;
- аналіз ризиків, зокрема фінансових, регуляторних та операційних;
- фінансове та інвестиційне планування;
- цифрові інструменти, які забезпечують ефективне управління даними, автоматизацію та аналітику;
- стратегічні альянси та партнерства, що відкривають доступ до нових ринків і технологій;
- диверсифікація ринків, яка допомагає зміцнити глобальну позицію компанії [6].

Узагальнимо розглянуті аспекти традиційного класичного стратегічного управління та сучасні особливості міжнародного середовища шляхом порівняльного аналізу лінійного та динамічного підходів до стратегічного управління розвитком міжнародної діяльності компаній (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняння традиційного та сучасного підходів до стратегічного управління розвитком міжнародної діяльності компанії

Критерій	Традиційний підхід (Лінійний)	Сучасний підхід (Динамічний)
Середовище	Відносно стабільне, передбачуване	Турбулентне, гіперконкурентне, цифрове
Ключовий процес	Формулювання стратегії	Трансформація стратегічного менеджменту
Джерело конкурентної переваги	Позиція на ринку, бар'єри, статичні ресурси	Динамічні здатності – здатність до переконфігурації та оновлення ресурсів
Головний ризик процесу управління розвитком	Ригідність, сліпе виконання застарілого плану	Нездатність розвивати динамічні здатності через недостатню експертизу або фінансування

Розроблено авторами.

У табл. 2 наочно видно ключові розбіжності між традиційним підходом та сучасними передумовами для розробки концептуальних засад стратегічного управління розвитком міжнародної діяльності компанії.

Для того щоб ефективно управляти міжнародною діяльністю, компанії необхідно мати цілісну концептуальну модель стратегічного розвитку міжнародної діяльності, яку доцільного структурувати за такими ключовими компонентами:

1. Стратегічний аналіз міжнародного середовища. Це перший та визначальний етап концептуальної моделі, який акумулює дані про параметри міжнародного середовища. Для здійснення стратегічного аналізу можуть бути застосовані класичні моделі такі як PESTEL-аналіз для оцінки політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів, або більш сучасні і гнучкі моделі, такі як VRIO-аналіз. Важливе значення тут має аналіз ризиків і геоекономічних тенденцій, оскільки міжнародний бізнес особливо чутливий до змін у глобальній політиці чи регулюванні.

2. Визначення стратегії виходу на міжнародні ринки або подальшого розвитку на них. Серед основних варіантів може бути: експансія, диверсифікація продуктів і ринків, створення стратегічних альянсів, партнерств, а також локалізація виробництва та управління. Успішний вибір стратегії залежатиме від того, наскільки компанія зрозуміє особливості місцевого ринку та конкурентного середовища.

3. Управління ресурсами і можливостями компанії. Це передбачає використання фінансових ресурсів, людського капіталу, технологій, виробничих потужностей та логістичних систем. Діяльність на міжнародних теренах потребує ефективного розподілу ресурсів між країнами та бізнес-одинацями; а також розуміння того, які компетенції можуть забезпечити глобальну конкурентну перевагу.

4. Система моніторингу та адаптації. Оскільки зовнішнє середовище змінюється швидко, компанія повинна вміти відстежувати виконання стратегії, аналізувати ризики та оперативно вносити корективи. За таких обставин гнучкість стає ключовою перевагою в умовах невизначеності.

5. Інновації та цифрові трансформації. В умовах сьогодення інноваційні рішення формують основу глобальної конкурентоспроможності. Компанії повинні тримати руку на «пульсі». Впроваджуючи цифрові платформи, штучний інтелект, автоматизацію, big data та інші технології, які дозволяють оптимізувати виробничі процеси; зменшувати витрати, поліпшувати якість обслуговування та швидше реагувати на потреби клієнтів [5].

Схематично етапи концептуальної моделі управління стратегічним розвитком міжнародної діяльності компанії представлені на рис. 2.

Запропонована концептуальна модель поєднує теоретичні засади стратегічного менеджменту та реальні виклики глобального бізнес-середовища. Вона закладає основу для формування компаніями ефективних механізмів управління міжнародною діяльністю, враховуючи специфіку міжнародної діяльності та вплив глобальних ризиків. Отже, така модель у теоретичному вимірі здатна забезпечити цілісну основу для стратегічного

планування та прийняття рішень, а у практичному – створити умови для сталого й конкурентоспроможного міжнародного розвитку.



Рисунок 2. Основі етапи концептуальної моделі управління стратегічним розвитком міжнародної діяльності компанії

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Проведене дослідження на основі інтеграції класичних теоретичних підходів стратегічного менеджменту (стратегічне планування, позиціонування Портера, ресурсний підхід) із сучасними викликами міжнародного бізнес-середовища, такими як глобальні ризики та цифрові трансформації, надає можливість усунути методологічний розвив щодо відсутності цілісної концептуальної моделі управління стратегічним розвитком міжнародної діяльності компаній в умовах високо ризикованого і турбулентного середовища.

Запропонована структурована концептуальну модель управління стратегічним розвитком, що складається з п'яти ключових взаємопов'язаних компонентів, може бути корисна компаніям, що прагнуть вийти на міжнародні ринки або розширити свою присутність для формування ефективних механізмів управління міжнародною діяльністю.

Подальші дослідження можуть бути сфокусовані на деталізації та емпіричній перевірці запропонованої концептуальної моделі, а також на дослідженні впливу ESG-факторів на формування міжнародної стратегії і розробці принципів стратегічного управління, орієнтованого на стійкий розвиток підприємства в умовах нестабільності.

Література

1. Петков О. І. Економічна ефективність підприємств та фактори впливу на неї / Олександр Іванович Петков // Український журнал прикладної економіки. 2021. Т. 6. № 1. С. 392-399.
2. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. – С. 58-62.
3. Гетьман О. О. Сучасна концепція стратегічного управління / О. О. Гетьман // Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи : зб. наук. пр. / KSTUSA. – 2022. – С. 4-15.
4. Немашкало К. Р., Хахалев Д. О., Мануйлов О. В. Методологічні підходи до управління сталим розвитком підприємства в умовах нестабільності / К. Р. Немашкало, Д. О. Хахалев, О. В. Мануйлов // Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 1. С. 365-371.
5. Полухович М. Аналіз підходів до формування конкурентної стратегії розвитку підприємства / Марина Полухович // Галицький економічний вісник. 2021. Т. 69. № 2. С. 118-128.

6. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій / С. Г. Мельниченко // Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 3. URL: <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>

References

1. Petkov, O.I. (2021), “Economic efficiency of enterprises and factors influencing it”, *Ukrainskyj zhurnal prykladnoji ekonomiky*, vol. 6, no. 1, pp. 392-399.
2. Sumets, O.M. (2021), *Stratehichnyj menedzhment* [Strategic management], Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Kharkiv National University of Internal Affairs, Kremenchuk Flight College, Kharkiv, Ukraine, pp. 58-62.
3. Getman, O.O. (2022), “Modern concept of strategic management”, *Upravlinska diyalnist: dosvid, tendenciyi, perspektyvy: zbirka naukovykh prac* [Management activity: experience, trends, prospects: collection of scientific works], KSTUSA, Kharkiv, Ukraine, pp. 4-15.
4. Nemashkalo, K.R., Khakhalev, D.O. and Manuylov, O.V. (2024), “Methodological approaches to managing sustainable development of an enterprise in conditions of instability”, *Ukrainskyj zhurnal prykladnoji ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 1, pp. 365-371.
5. Polyukhovich, M. (2021), “Analysis of approaches to forming a competitive strategy for the development of an enterprise”, *Halytskyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 69, no. 2, pp. 118-128.
6. Melnychenko, S.G. (2024), “Analysis of strategic management and its impact on the success of organizations”, *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsiyi*, vol. 3. <https://doi.org/10.57125/econp.2024.02.29.02>.

Стаття надійшла до редакції 11.12.2025 р.