
МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.91

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.23.39>

Гаврилюк І.І.

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені С.С. Гжицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9517-3021>

Havrylyuk Ivanna

Stepan Gzhyskyi National University of Veterinary Medicine
and Biotechnologies of Lviv

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ РОБОТИ ТНК НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

STRATEGIC APPROACHES TO ENSURE THE EFFECTIVE OPERATION OF TNC AT THE INTERNATIONAL LEVEL

Стаття присвячена аналізу стратегічних підходів для забезпечення ефективної роботи транснаціональних компаній (ТНК) на міжнародному рівні. Розглядаються ключові фактори, що впливають на успішну діяльність ТНК, зокрема глобальна стандартизація та локальна адаптація продуктів і послуг, інноваційний розвиток, управління ризиками, а також роль соціальної відповідальності та сталого розвитку. Особлива увага приділяється стратегіям, які дозволяють ТНК зберігати конкурентоспроможність у різних регіонах, враховуючи культурні, економічні та регуляторні відмінності. Визначаються основні виклики та можливості, з якими стикаються ТНК на світових ринках, а також рекомендації щодо оптимізації їх стратегічного управління для забезпечення сталого зростання та розвитку. Було проведено детальний аналіз діяльності найбільших транснаціональних корпорацій, в результаті якого виокремлено ключові фактори, що сприяють їхньому успіху на міжнародному ринку.

Ключові слова: транснаціональні корпорації, стратегії, конкурентоспроможність, світова економіка, транснаціоналізація.

The article is devoted to the study of strategic approaches that contribute to the effective operation of transnational companies (TNCs) at the international level. The paper analyzes the main factors that influence the success of TNCs, including global standardization and local adaptation of their products and services, innovative development, risk management, as well as the importance of social responsibility and sustainable development. Particular attention is paid to strategies that allow TNCs to maintain competitiveness in the face of diverse cultural, economic and regulatory requirements in different markets. The main challenges and opportunities faced by TNCs are identified, and recommendations for improving strategic management to ensure their sustainable development and growth are developed. In the course of the study, a detailed analysis of the activities of the largest TNCs was carried out, which made it possible to identify the factors that contribute to their success in international markets. In particular, it was found that effective management of global and local strategies, innovation, technological development and the ability to adapt to changing market conditions are important for TNCs. In addition, the advantages and disadvantages of foreign direct investment as one of the main forms of expansion of TNCs are considered. The advantages of such investments include the ability to enter new markets, reduce costs and increase competitiveness, while the disadvantages include high financial risks, cultural barriers and management difficulties due to various legal and regulatory requirements. To support the implementation of their strategies, companies can implement investment projects that help improve their performance. In the face of

uncertainty, MNCs must respond quickly to changes and adjust their growth strategies to remain competitive and ensure sustainable development. The author examines the impact of transnational corporations on international relations and regulation of economic activity, which forces national governments to develop effective strategies to attract foreign investment and reduce possible risks.

Keywords: *transnational corporations, strategies, competitiveness, world economy, transnationalization.*

Постановка проблеми. Постановка проблеми стратегічних підходів для забезпечення ефективної роботи ТНК на міжнародному рівні полягає в необхідності досягнення оптимального балансу між глобальною стандартизацією та локальною адаптацією продуктів і послуг. ТНК стикаються з викликами, що виникають через різноманітність культурних, економічних і регуляторних умов у різних країнах. Крім того, компанії повинні активно впроваджувати інновації та технологічний розвиток, щоб зберігати конкурентоспроможність на світових ринках. Важливим аспектом є ефективне управління ризиками та забезпечення сталого розвитку в умовах глобальної нестабільності та швидких змін на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вчені та практики акцентують увагу на необхідності комбінування глобальних та локальних стратегій, що дозволяє ТНК зберігати конкурентоспроможність у різних регіонах при одночасному збереженні корпоративних стандартів. Дослідження також підкреслюють важливість інновацій та технологічного розвитку, зокрема впровадження штучного інтелекту, аналітики даних і цифровізації, що є важливими чинниками успіху на міжнародних ринках. Дослідженням особливостей розвитку ТНК займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких варто відзначити таких авторів, як: В. Білошапки [1], Пахомова С. [7], Коляда О., Заяць Д. [3], Скавронська І.В., Мадараш О.В. [4].

Формулювання цілей статті. Метою статті є дослідження стратегічних підходів, які забезпечують ефективну роботу транснаціональних компаній (ТНК) на міжнародному рівні, зокрема через оптимізацію процесів глобалізації та локалізації. Основною метою є аналіз ключових факторів, таких як інновації, технологічний розвиток, адаптація до місцевих умов та управління ризиками, що впливають на міжнародну конкурентоспроможність ТНК. Крім того, стаття має на меті розглянути роль соціальної відповідальності та сталого розвитку в стратегічному управлінні ТНК. В рамках дослідження також визначатимуться рекомендації щодо вдосконалення стратегічного планування для забезпечення сталого зростання та розвитку транснаціональних компаній.

Виклад основного матеріалу. Одним з основних джерел глобалізації є транснаціоналізація, тобто процес посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій ТНК, в межах якого значна частина споживання, виробництва, імпорту, експорту й доходу країни залежить від центрів міжнародних, що розташовані за межами цієї держави. Рушійною силою транснаціоналізації є транснаціональні компанії, які одночасно є й головними рушійними силами, й результатом інтернаціоналізації [1, с. 411].

Сформулювати однозначне визначення ТНК вкрай важко з огляду на те, що організаційна структура транснаціональних корпорацій дуже часто змінюється, пристосовуючись до змін у міжнародних економічних відносинах. Термін «транснаціональна корпорація» (Transnational Corporation, TNC) і його синонім «багатонаціональна компанія» (Multinational Corporation, MNC, multinational enterprise) вживаються як загальноприйняті з 1960 року [2, с. 36].

Успішна діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК) в умовах сучасного глобалізованого ринку значною мірою залежить від обґрунтованості та якості стратегічних рішень, а також від відповідності застосованих технологій і методів управління. Керівникам ТНК часто буває важко визначити, на яких аспектах зосередитися при формуванні довгострокових цілей - чи на ринкових результатах, чи на підвищенні ефективності. Тому стратегічні рішення вимагають не лише ретельного планування та належної організації процесів їх реалізації, але й збалансованого підходу, постійного

моніторингу та контролю досягнутих результатів. Чітко сформульована і обґрунтована стратегія може значно сприяти досягненню поставлених цілей. Водночас ефективність роботи корпорації має велике значення для її керівників, оскільки ефективна діяльність безпосередньо впливає на зростання капіталу, курс цінних паперів, залучення інвестицій і загальний імідж компанії.

В сучасних умовах економічного середовища аналіз даних ТНК є ключовим елементом для обґрунтування стратегічних рішень. Для підвищення ефективності діяльності ТНК доцільно використовувати результати діагностики їхнього стану як основу для формування стратегічних рішень з урахуванням поглядів керівників компаній. Подальша інтеграція стратегічного планування та діагностичних процедур через застосування системного підходу в управлінні створює фундамент для розробки концептуальної основи, що підтримує обґрунтованість стратегічних рішень для ТНК (табл. 1).

Таблиця 1

Концептуальні основи обґрунтування стратегічних рішень для ТНК

Процес постановки цілей та планування для обґрунтування стратегічних рішень ТНК			
Досягнення паритету інтересів у підсистемах «власники-акціонери», «цілі-результати», «тактика-стратегія»		Визначення взаємозв'язків елементів процесу обґрунтування стратегічних рішень	Планування часу та ресурсів обмеження стратегічного горизонту реалізації рішень
Оптимізація процесу обґрунтування стратегічних рішень з метою досягнення ефективності діяльності ТНК			
Узгодження організаційних, економічних, техніко-технологічних, правових, екологічних, соціальних, психологічних та корпоративних аспектів досягнення ефективності		Забезпечення дотримання принципів цілеспрямованості, обґрунтованості, економічності, вимірності, відповідальності, злагодженості, науковості, систематичності, об'єктивності та своєчасності	Узгодженість масштабів діяльності і засобів мотивації досягнення цілей за ступенем ефективності прийнятих рішень
Фактори, що впливають на процес обґрунтування стратегічних рішень			
Мікрорівень: економічна активність; ступінь використання можливостей; фінансово-економічні показники, слабкі сторони; стратегічна позиція; ефективність рішень		Міжнародна: навколишнє середовище; невизначеність і ризик; світова економічна ситуація; зовнішньоекономічні зв'язки; наявність ресурсів; корпоративна відповідальність	Глобальний рівень: зміни тенденцій в розвитку світових ринків; стратегічні фактори зростання, бар'єри входження на ринок; аналіз можливостей нових ринків
Інструменти підготовки інформаційної бази для обґрунтування стратегічних рішень для ТНК			
Методи порівняння, матричні, аналіз коефіцієнтів, SWOT-аналіз, фінансово-стратегічний аналіз		Метод групування, ефект фінансового та операційного левериджу, метод узагальнення	Аналіз тенденцій, контрольний список, аналіз пріоритетів, узагальнення та групування
Вибір стратегії реалізації стратегічних рішень ТНК			
Стратегія диверсифікації	Стратегія стабільного зростання	Стратегія зростання продажів	Стратегія реструктуризації
Обґрунтування стратегічних рішень щодо підвищення ефективності ТНК			

Джерело: сформовано за матеріалами [7]

При обґрунтуванні стратегічних рішень важливо виявити основні закономірності в діяльності ТНК, оцінити її поточний стан та виявити проблеми, що виникають у процесі функціонування, використовуючи комплексний діагностичний аналіз.

При розробці концептуальних основ обґрунтування стратегічних рішень одним з етапів є визначення оптимальної стратегії для їх впровадження. Для транснаціональних компаній, що функціонують у ринковому середовищі, важливо обрати такі стратегії розвитку, які сприятимуть досягненню їхніх довгострокових цілей. У світовій науковій спільноті тривають активні обговорення щодо підходів, які є найбільш ефективними при виборі стратегії. Для ТНК пропонується враховувати критерії, як-от ефективність стратегічних рішень та темпи змін у обсягах продажів, що є важливими факторами для визначення стратегічного напрямку розвитку, особливо для провідних міжнародних компаній (рис. 1).

Стратегія стабілізації зростання полягає в забезпеченні поступового та стабільного збільшення обсягів продажу продукції ТНК, збереженні лідерства на ринку, використанні накопиченого досвіду та довіри клієнтів, а також підтримці наявного рівня інвестицій у поліпшення якості товарів для збереження конкурентних переваг.

Стратегія диверсифікації передбачає активне розширення ринку чи асортименту товарів ТНК, зокрема через збільшення продажів на нових географічних ринках або перехід від занепалих ринків до тих, що ростуть, а також через виробництво продукції, що відповідає незадоволеним потребам.

Стратегія зростання продажів передбачає інвестування у розширення виробництва для задоволення зростаючого попиту та підвищення ефективності використання ресурсів, зокрема за рахунок досягнення ефекту масштабу.

Стратегія реструктуризації полягає у впровадженні змін у менеджменті, формі власності та методах управління ТНК, включаючи злиття та поглинання, щоб зміцнити свої позиції на ринку.

Ключові аспекти стратегії розвитку транснаціональних корпорацій (ТНК) в сучасних умовах подано на рис. 2.

Транснаціональні компанії (ТНК) прагнуть знайти баланс між глобальною стандартизацією своїх продуктів і послуг та їх адаптацією до особливостей місцевих ринків, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними, враховуючи культурні та економічні відмінності. Вони активно інвестують в інновації та нові технології, такі як штучний інтелект та аналітику даних, щоб створювати продукти, що відповідають вимогам споживачів. Одночасно ТНК приділяють значну увагу екологічним та соціальним аспектам своєї діяльності, інтегруючи принципи сталого розвитку, що включають зменшення екологічного впливу та підтримку соціальних ініціатив. У швидко

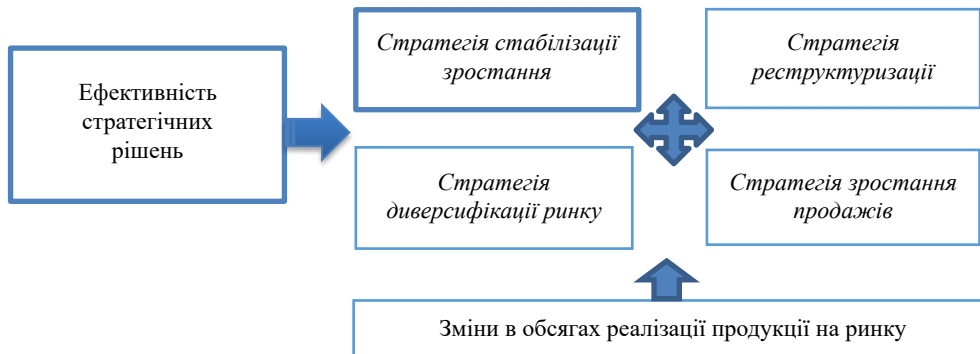


Рис. 1. Модель вибору стратегії реалізації рішень для ТНК

Джерело: сформовано за матеріалами [7]

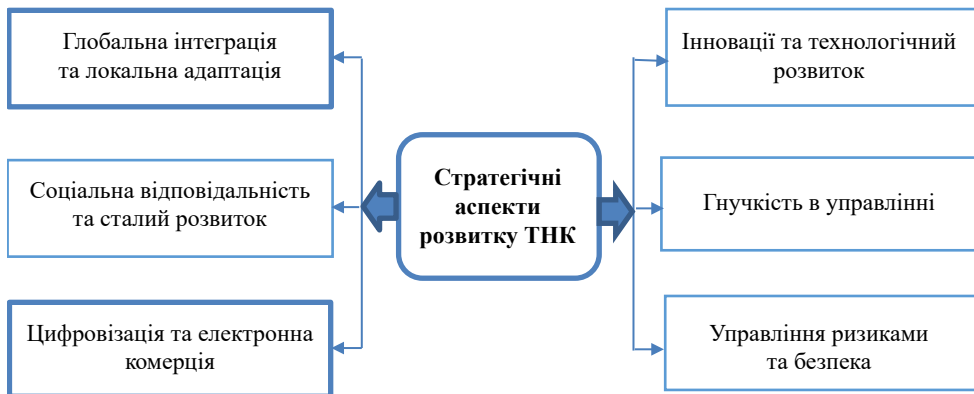


Рис. 2. Ключові аспекти стратегії розвитку ТНК в сучасних умовах

Джерело: сформовано на основі проведеного аналізу

змінюваному глобальному середовищі компанії повинні бути гнучкими в управлінні, адаптуючи свої стратегії до змін у попиті та нових викликів, зокрема через цифровізацію та використання електронної комерції для оптимізації продажів і покращення взаємодії з клієнтами.

Враховуючи сучасні ризики, такі як політична та економічна нестабільність або кіберзагрози, ТНК розробляють стратегії управління ризиками, щоб зменшити можливі втрати та забезпечити стабільний розвиток. Прийняття стратегічних рішень на основі комплексних досліджень допомагає ТНК оптимізувати свої цілі та покращити ефективність діяльності, що особливо важливо в умовах швидких змін на ринку. Для підтримки реалізації стратегій компанії можуть впроваджувати інвестиційні проекти, які допомагають підвищити їхні показники. В умовах невизначеності ТНК повинні швидко реагувати на зміни та коригувати свої стратегії зростання, щоб зберегти конкурентоспроможність і забезпечити сталий розвиток.

Висновки. Отже, стратегічні підходи для забезпечення ефективної роботи ТНК на міжнародному рівні включають адаптацію до локальних ринкових умов і культурних особливостей, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільного росту. Важливим є застосування інноваційних технологій та ефективних маркетингових стратегій для здобуття лідерства на нових ринках. Крім того, ТНК повинні активно взаємодіяти з місцевими урядами та бізнес-середовищем, щоб забезпечити сталий розвиток та соціальну відповідальність. Підвищення гнучкості в управлінні, оптимізація ланцюгів постачання та зниження витрат також є ключовими факторами для успішної діяльності на міжнародному рівні.

Список використаних джерел:

1. Білошапка В.А. Трансформація бізнес-моделей у практиці ТНК. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2008. № 11. С. 23–27.
2. Коляда О., Заяць Д. Транснаціональні корпорації – стратегічний пріоритет майбутнього України. *Фінансовий простір*. 2020. № 2. С. 44–55. DOI: [https://doi.org/10.18371/fr.2\(38\).2020.209292](https://doi.org/10.18371/fr.2(38).2020.209292)
3. Куцик П.О., Ковтун О.І., Башнянин Г.І. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку: монографія. Львів : вид-во ЛКА, 2015. 594 с.
4. Скавронська І.В., Мадараш О.В. Місце і роль ТНК у розвитку національних економік. *Молодий вчений*. 2016. № 4 (31). С. 197–200.
5. Сорока І.Б. Транснаціональні корпорації та їхня роль у процесі активізації міжнародної інтеграції. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 9. С. 35–41.

6. Пахомов С.Ю. Стратегії діяльності ТНК і проблема дестабілізації світових ринкових відносин. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2010. № 5. С. 13–17.

7. Kryvovyazyuk I., Kovalska L., Savosh L., Pavliuk L., Kaminska I., Okseniuk K., Baula O., Zavadska O. Strategic decision and transnational corporation efficiency. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 18, Issue 6, 2019. URL: <https://philarchive.org/archive/KRYSDA>

References:

1. Beloshapka V.A. (2008). Transformatsiya biznes-modeley u praktytsi TNK [Transformation of business models in the practice of TNCs]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no 11, pp. 23–27. (in Ukrainian)

2. Kolyada O., Zayats D. (2020). Transnatsional'ni korporatsiyi – stratehichnyy priorytet maybutn'oho Ukrainy [Transnational corporations – a strategic priority for the future of Ukraine]. *Finansovyyi prostir*, no 2, pp. 44–55 (in Ukrainian)

3. Kutsyk, P.O. Kovtun, O.I. and Bashnyanyn, H.I. (2015). Hlobalna ekonomika: pryntsypy stanovlennya, funktsionuvannya, rehulyuvannya ta rozvytku [Global economy: foundation principles, functioning, regulation and development], LKA, Lviv. (in Ukrainian)

4. Skavronska I.V., Madarash O.V. (2016). Mistse i rol' TNK u pozvytku natsional'nykh ekonomik [The place and role of TNCs in the development of national economies]. *Molodyy vchenyy*, no 4 (31), pp. 197–200. (in Ukrainian)

5. Soroka I.B. (2009). Transnatsional'ni korporatsiyi ta yikhnya rol' u protsesi aktyvizatsiyi mizhnarodnoyi intehratsiyi [Transnational corporations and their role in the process of activating international integration]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no 9, pp. 35–41. (in Ukrainian)

6. Pakhomov S.Y. (2010). Stratehiyi diyal'nosti TNK i problema destabilizatsiyi svitovykh rynkovykh vidnosyn [Strategies of TNC activity and the problem of destabilization of world market relations]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, no 5, pp. 13–17. (in Ukrainian)

7. Kryvovyazyuk I., Kovalska L., Savosh L., Pavliuk L., Kaminska I., Okseniuk K., Baula O., Zavadska O. (2019). Strategic decision and transnational corporation efficiency. *Academy of Strategic Management Journal*. Volume 18, Issue 6. Available at: <https://philarchive.org/archive/KRYSDA>