



Менеджмент

УДК 339.9:005.7

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19714707>

Передумови трансформації моделей управління міжнародними бізнес-структурами

Бех Ігор Леонідович,

аспірант, Заклад вищої освіти

«Міжнародний університет фінансів»

03056, Київська область, м. Київ, Берестейський просп., 37

red.edit.10@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-1868-088X>

Прийнято: 12.03.2026 | Опубліковано: 25.03.2026

Анотація. За сучасних умов міжнародні бізнес-структури функціонують у середовищі підвищеної турбулентності, що характеризується динамічністю попиту, ускладненням глобальних ланцюгів створення вартості, посиленням конкуренції та активним розвитком цифрових технологій. Це зумовлює необхідність перегляду традиційних підходів до управління міжнародною діяльністю підприємств та трансформації моделей міжнародного менеджменту. Водночас у науковій літературі недостатньо систематизовано передумови еволюції моделей управління міжнародними бізнес-структурами з урахуванням сучасних тенденцій розвитку глобального бізнес-середовища, що визначає актуальність даного дослідження.

Метою статті є обґрунтування передумов трансформації моделей управління міжнародними бізнес-структурами та систематизація їх основних характеристик.



Матеріали та методи. Дослідження ґрунтується на аналізі наукових праць зарубіжних та вітчизняних вчених щодо проблем міжнародного менеджменту, транснаціоналізації бізнесу та розвитку глобальних компаній. У процесі дослідження застосовано наступні методи: теоретичного узагальнення та систематизації для визначення сутності моделей міжнародного управління; порівняльний аналіз для зіставлення мультинаціональної, глобальної, міжнародної та транснаціональної моделей; структурно-функціональний аналіз для визначення особливостей організаційної інтеграції та розподілу компетенцій; логічний метод для обґрунтування послідовності еволюції моделей міжнародного менеджменту; графічний метод для візуалізації передумов трансформації моделей управління міжнародними бізнес-структурами.

Результати. Систематизовано передумови трансформації моделей управління міжнародними бізнес-структурами та визначенні їх еволюційної послідовності. Обґрунтовано, що розвиток міжнародного менеджменту відбувався від мультинаціональної моделі, орієнтованої на локальну адаптацію та автономію дочірніх структур, до глобальної моделі, яка передбачає централізацію управління та стандартизацію бізнес-процесів. Встановлено, що міжнародна (гібридна) модель поєднує елементи централізації та локальної гнучкості, забезпечуючи трансфер компетенцій з центру до дочірніх підрозділів. Доведено, що транснаціональна модель є найбільш еволюційно розвиненою формою організації міжнародного бізнесу, яка ґрунтується на мережевій взаємодії, багатосторонньому обміні знаннями та поєднанні глобальної інтеграції з локальною адаптацією. Визначено, що ключовими передумовами трансформації моделей управління міжнародними бізнес-структурами є зростання масштабів міжнародної діяльності, розвиток цифрових технологій, посилення інтеграційних процесів, ускладнення глобальних ланцюгів створення вартості, підвищення ролі інновацій та необхідність ефективного обміну знаннями. Обґрунтовано, що здатність міжнародних компаній своєчасно трансформувати управлінські моделі відповідно до змін глобального середовища



виступає ключовою передумовою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Ключові слова: менеджмент, міжнародний менеджмент, управління, міжнародні бізнес-структури, трансформація моделей управління.

Prerequisites for the Transformation of Management Models of International Business Structures

Bekh Ihor

PhD student,

International University of Finance,

37 Beresteiskyi Avenue, Kyiv, Kyiv Region, 03056

red.edit.10@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0001-1868-088X>

Abstract. Under modern conditions, international business structures operate in an environment of increased turbulence, characterized by dynamic demand, the increasing complexity of global value chains, intensified competition, and the rapid development of digital technologies. This necessitates revising traditional approaches to managing enterprises' international activities and transforming international management models. At the same time, the scientific literature lacks a systematic understanding of the prerequisites for the evolution of management models of international business structures, taking into account current trends in the development of the global business environment, which determines the relevance of this study.

The purpose of the article is to substantiate the prerequisites for transforming the management models of international business structures and to systematize their main characteristics.

Materials and methods. The study is based on the analysis of the scientific works of domestic and foreign scholars on international management, transnational business,



and the development of global companies. The following methods were applied in the research process: theoretical generalization and systematization to determine the essence of international management models; comparative analysis to compare multinational, global, international, and transnational models; structural and functional analysis to identify the features of organizational integration and competence distribution; logical method to substantiate the sequence of the evolution of international management models; graphical method to visualize the prerequisites for the transformation of management models of international business structures.

Results. The prerequisites for the transformation of management models of international business structures are systematized and their evolutionary sequence is determined. It is substantiated that the evolution of international management moved from the multinational model, focused on local adaptation and subsidiary autonomy, to the global model, which provides centralized management and standardized business processes. It is established that the international (hybrid) model combines elements of centralization and local flexibility, ensuring the transfer of competencies from the headquarters to subsidiaries. It is proved that the transnational model is the most evolutionarily advanced form of organizing international business, based on network interaction, multidirectional knowledge exchange, and the combination of global integration with local adaptation. It is determined that the key prerequisites for the transformation of management models of international business structures include the expansion of international operations, development of digital technologies, strengthening of integration processes, increasing complexity of global value chains, growing role of innovation, and the need for effective knowledge exchange. It is substantiated that the ability of international companies to timely transform management models in response to changes in the global environment is a key prerequisite for ensuring their long-term competitiveness.

Keywords: management, international management, governance, international business structures, transformation of management models.



Постановка проблеми. Наразі розвиток міжнародного бізнесу завжди супроводжується ускладненням організаційних структур, посиленням глобальної конкуренції та зростанням ролі інтеграційних процесів у світовій економіці. За таких умов традиційні підходи до управління міжнародними бізнес-структурами поступово трансформуються, формуючи нові моделі координації діяльності, розподілу компетенцій та управління ресурсами. В літературі сформовано базові моделі міжнародного менеджменту: мультинаціональну, глобальну, міжнародну та транснаціональну, які відображають різні рівні централізації, адаптивності та інтеграції бізнес-процесів. Проте, динамічність сучасного середовища, цифровізація економіки, розвиток глобальних ланцюгів створення вартості та посилення міжфілійної взаємодії зумовлюють еволюцію цих моделей. Це формує потребу в аналізі передумов їх трансформації, визначенні логіки переходу від децентралізованих до мережових структур управління та обґрунтуванні ключових факторів, що впливають на вибір моделі міжнародного менеджменту. Недостатня узгодженість теоретичних підходів до розуміння трансформації моделей управління міжнародними бізнес-структурами зумовила актуальність дослідження зазначеної проблематики.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням управління міжнародними бізнес-структурами присвячено велику кількість праць. Фундаментальні підходи до формування управлінських моделей міжнародних компаній закладено у працях П. Ф. Друкера [1, 8, 9], який обґрунтував роль стратегічного управління, децентралізації та адаптації організаційних структур до змін середовища. Концепцію глобальної конкурентоспроможності та стандартизації міжнародних стратегій розвинув М. Е. Портер [2, 16], який визначив взаємозв'язок між глобальною інтеграцією, ефектом масштабу та формуванням конкурентних переваг на світових ринках.

Подальший розвиток теоретичних засад міжнародного менеджменту пов'язаний з дослідженнями К. А. Барлетта та С. Гошала [3], які обґрунтували



еволюцію моделей управління від мультинаціональної до транснаціональної та визначили мережеву природу сучасних міжнародних корпорацій. Питання розвитку транснаціональних компаній та факторів їх трансформації також розглянуто у працях С. М. Даннінга та Е. Лундан [4], де акцентовано увагу на інтернаціоналізації діяльності та зміні конфігурації глобальних ланцюгів створення вартості. Управлінські аспекти трансформації організаційних структур досліджено Г. Мінцбергом [5], який визначив роль гнучких організаційних форм у сучасному міжнародному бізнесі.

Передумови формування мультинаціональних структур і міжнародного поділу праці висвітлено у працях Р. Вернона [6; 7], який запропонував концепцію життєвого циклу продукту та обґрунтував трансформацію міжнародних інвестиційних стратегій. Подальший розвиток теорії міжнародного бізнесу представлено в працях Г. Джонсона, К. Скоулза та Р. Віттінгтона [10], Ч. В. Л. Хілла та Г. Т. М. Халта [11], Рагмана і А. Вербеке [12], в яких визначено роль інтеграції, локалізації та координації діяльності міжнародних компаній. Важливе значення для розуміння переходу до мережевих моделей управління мають дослідження, присвячені обміну знаннями в міжнародних корпораціях. Так, Н. Норія та С. Гошал [19], А. К. Гупта та В. Говіндараджан [20] обґрунтували роль горизонтальних зв'язків та багаторівневих каналів комунікації. Подальший розвиток цієї концепції представлено у працях І. Доза, Ж. Сантоса та П. Вільямсона [21], які визначили перехід від глобальних до метанаціональних компаній. Сучасні тенденції розвитку багатовимірних моделей міжнародних фірм узагальнено М. Форсгреном [22].

Українські науковці також приділяють значну увагу трансформації моделей управління міжнародними бізнес-структурами. Зокрема, Л. В. Руденко та співавтори [13] дослідили процеси транснаціоналізації та їх вплив на конкурентний розвиток економік. Д. Г. Лук'яненко та співавтори [14] розглянули глобалізаційні передумови еволюції міжнародних компаній, а Л. В. Панчук [15] проаналізував діяльність транснаціональних корпорацій у контексті їх



організаційної трансформації. Дослідники Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук [23] сфокусувались на інноваційній складовій трансформації міжнародних компаній. Ю. Кіндзерський [24] визначив структурні зміни глобальної економіки як передумову трансформації бізнес-моделей, а Д. М. Матрунчик [25] дослідив роль цифровізації та розвитку досліджень і розробок у діяльності транснаціональних корпорацій.

Таким чином, аналіз наукових джерел свідчить про наявність значного теоретичного підґрунтя дослідження трансформації моделей управління міжнародними бізнес-структурами, однак питання систематизації передумов їх еволюції з урахуванням сучасних глобалізаційних і цифрових процесів потребує подальшого наукового обґрунтування.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених розвитку міжнародного менеджменту та функціонуванню транснаціональних корпорацій, окремі аспекти трансформації моделей управління міжнародними бізнес-структурами залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, у науковій літературі ґрунтовно розглянуто сутність мультинаціональної, глобальної, міжнародної та транснаціональної моделей управління, однак відсутня єдина систематизація передумов їх трансформації в умовах цифровізації економіки та посилення глобальної конкуренції. Загалом, в дослідженнях фрагментарно висвітлено питання переходу від ієрархічних до мережових форм управління міжнародними бізнес-структурами та відсутній підхід до визначення логіки трансформації моделей міжнародного менеджменту залежно від змін глобального бізнес-середовища. Це зумовлює необхідність систематизації передумов трансформації моделей управління міжнародними бізнес-структурами та обґрунтування їх подальшого розвитку в умовах сучасної економіки.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування передумов трансформації моделей управління міжнародними бізнес-структурами та систематизація їх основних характеристик.

Для досягнення поставленої мети окреслено наступні завдання:

узагальнити підходи до обґрунтування моделей управління міжнародними бізнес-структурами;

дослідити сутність та особливості мультинаціональної, глобальної, міжнародної та транснаціональної моделей міжнародного менеджменту;

систематизувати передумови трансформації моделей міжнародного менеджменту;

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток міжнародного бізнесу впродовж XX - початку XXI ст. обумовив формування низки теоретичних моделей, які описують принципи організації та координації діяльності підприємств у глобальному середовищі. В фундаментальних працях з міжнародного менеджменту [1-5] вчені сформували систему концептуальних підходів, що визначають логіку поведінки компаній на світових ринках. Загалом, до класичних відносять чотири моделі: мультинаціональну, глобальну, міжнародну та транснаціональну. Нижче детально розглянемо кожен з них, оскільки вони характеризують різні механізми організаційної інтеграції, розподілу компетенцій, управління ресурсами та адаптації до середовища.

1. Мультинаціональна модель міжнародного менеджменту

Така модель одна з базових та являє собою одну з найбільш ранніх форм організаційної інтеграції в глобальному бізнесі. Мультинаціональна модель ґрунтується на припущенні, що ефективність діяльності транснаціональної компанії визначається здатністю максимально адаптувати свою продукцію, управлінські технології та маркетингові стратегії до умов конкретного національного ринку. Тоді, дочірні компанії - це автономні бізнес-одиниці, які наділені широкими повноваженнями щодо ухвалення управлінських рішень.



Тож, за такої моделі, дочірні компанії функціонують як відносно незалежні структури.

В працях Р. Вернона [6, 7], П. Друкера [8, 9] та пізніших дослідженнях інших вчених [10, 11, 12] визначено, що мультинаціональна модель орієнтована на досягнення високої гнучкості, локальної диференціації та децентралізації, що дозволяє компаніям ефективно реагувати на різноманітність культурних, інституційних та економічних середовищ.

Тож до відзначальних рис мультинаціональної моделі відносимо:

високий ступінь автономії дочірніх підприємств, які самостійно формують продуктову політику, підходи до роботи з клієнтами та внутрішні системи управління;

адаптацію маркетингових рішень, виробничих процесів та стратегій розвитку до локальних особливостей;

обмежену взаємодію між філіями та незначний рівень централізованої координації;

домінування логіки локальної відповідності, яка ставить в пріоритет специфіку конкретного ринку, а не єдину глобальну стратегію.

Перевагами мультинаціональної моделі вважаємо здатність враховувати культурні відмінності, швидко реагувати на трансформації локального попиту та гнучко адаптувати управлінські підходи до регуляторних вимог різних країн.

Однак така модель має і суттєві недоліки, ми виділяємо слабку інтеграцію між дочірніми структурами, що ускладнює формування єдиної корпоративної стратегії, оскільки дублюються ключові функції в різних країнах, що знижує ефект масштабу, а відсутність уніфікованих процесів може негативно впливати на глобальну конкурентоспроможність корпорації.

У вітчизняній науковій літературі [13, 14, 15] мультинаціональна модель розглядається як класична форма інтернаціоналізації бізнесу, що була домінантною до широкого впровадження цифрових технологій.



Дослідники наголошують, що саме обмежені можливості координації та передачі інформації між підрозділами в ХХ ст. сприяли перевазі децентралізованих структур. Лише поява сучасних цифрових платформ, інтегрованих інформаційних систем та глобальних стандартів управління створила передумови для переходу міжнародних компаній до більш інтегрованих моделей.

2. Глобальна модель міжнародного управління

Така модель передбачає високий рівень централізації управління, стандартизації продуктів і процесів, орієнтацію на досягнення максимальних ефектів масштабу, тому вона посідає центральне місце серед концептуальних підходів до організації діяльності транснаціональних корпорацій. Теоретичний базис глобальної моделі окреслено у працях М. Портера, який у своїх дослідженнях підкреслює, що глобальна конкурентоспроможність формується через уніфікацію виробничих процесів, оптимізацію глобальних ланцюгів вартості та реалізацію стратегій лідерства за витратами [2, 16]. На думку вченого, глобальні стратегії компаній ґрунтуються на здатності головного офісу здійснювати жорстку координацію діяльності та забезпечувати однорідність продуктового портфеля та контролювати ключові компетенції на міжнародних ринках.

Згідно з глобальною моделлю домінуючу роль відіграє материнська компанія, яка визначає стратегічний курс, координує операційну діяльність та формує стандарти функціонування дочірніх підрозділів незалежно від географічного регіону. Дослідження Ч. Хілла та Дж. Халта [11] демонструють, що централізована структура управління забезпечує високу узгодженість дій, дозволяє концентрувати ресурси на найбільш конкурентоспроможних напрямках та мінімізувати транзакційні витрати між підрозділами. Уніфікація продуктів, брендів та виробничих процедур тут розглядається як спосіб забезпечення стабільної якості, підвищення ефективності та зміцнення глобальної ринкової позиції. Водночас глобальна оптимізація ланцюгів створення вартості,



найпотужніша перевага моделі, сприяє розміщенню виробничих та логістичних функцій в країнах з найсприятливішими умовами, що формує комплексні системи міжнародного поділу праці.

Погоджуємось з думкою М. Портера [2], що найґрунтовнішими перевагами даної моделі є:

значний ефект масштабу;

економія на витратах;

формування уніфікованого глобального бренду;

можливість використовувати стратегії домінування на основі стандартизованих продуктів.

В галузях електроніки, фармацевтики, автомобілебудування, хімічної промисловості стандартизація технологічних процесів та продуктів є провідною умовою конкурентоспроможності, що пояснює поширеність глобальної моделі саме у цих секторах [12].

Водночас інші науковці [3] наголошують на слабких сторонах глобальної моделі. До основних недоліків відносять:

низький рівень адаптивності до локальних потреб та культурних особливостей;

ризик виникнення комунікаційних бар'єрів між материнською компанією та дочірніми структурами;

обмеження інноваційної активності на національних ринках через надмірну стандартизацію.

На додаток, ми вважаємо, що надмірна централізація може призвести до втрати гнучкості та уповільнення реакції компанії на зміни локального попиту. Так втрата адаптивності в умовах сучасної цифрової економіки вимагає швидкого пристосування та децентралізованого прийняття рішень.

Використання глобальної моделі вважаємо ефективним для компаній, що працюють у галузях зі стандартизованими продуктами та високими вимогами до уніфікації процесів. Модель забезпечує значні економічні переваги, однак має



обмеження, пов'язані з невисокою гнучкістю на локальних ринках. Подальша еволюція даної моделі відбувається у напрямі поєднання централізованих стратегічних функцій зі зростанням ролі локальних інновацій, що зумовлює перехід до гібридних або транснаціональних форм управління.

3. Міжнародна модель управління (гібридна модель)

Ця модель проміжна між мультинаціональною та глобальною моделями, вона поєднує елементи централізації та локальної адаптації. В фундаментальних працях К. Барлетта та С. Гошала [3] міжнародна модель визначається як така, що побудована на передачі інновацій та управлінських практик «з центру до периферії», де країна базування компанії є джерелом технологічних рішень, управлінських концепцій та стратегічних підходів. Дочірні підрозділи за такої моделі насамперед виконують функції імплементації та локальної адаптації рішень, сформованих у материнській компанії. Це забезпечує відносно високу узгодженість діяльності всієї корпоративної мережі, та водночас зберігає можливість реагування на специфіку локальних ринків.

Основними характеристиками міжнародної моделі визначаємо:

- централізоване створення основних компетенцій;
- помірна інтеграція між підрозділами;
- обмежений рівень локальної диференціації;
- ієрархічна система трансферу знань.

При цьому інновації розробляються у центральному офісі та поширюються на іноземні філії як стандартизовані управлінські рішення чи продуктові пропозиції. З цього приводу в дослідженнях провідних вчених [4, 17] визначено, що саме централізована інноваційна база була фундаментом ранніх міжнародних корпорацій, які прагнули мінімізувати ризики та зберегти стратегічний контроль.

На додаток до переваг міжнародної гібридної моделі науковці [12] відносять:

- можливість зберігати стратегічну єдність у масштабах корпорації;



забезпечувати узгодженість брендівих стандартів та технологічних рішень;

контролювати якість та водночас дозволяти дочірнім компаніям певну гнучкість у тактичних рішеннях.

Тож ми переконані, що в комплексі все це створює підґрунтя для формування змішаного управлінського стилю, у якому централізоване стратегічне планування поєднується з адаптивністю локального рівня.

На ряду із значущими перевагами моделі вчені [18] виділяють низку системних обмежень:

недостатній зворотний зв'язок між філіями та материнською компанією ускладнює адаптацію інновацій до різних культурних, регуляторних та ринкових умов;

надмірна орієнтація на інновації, створені у країні базування керуючої компанії призводить до втрати їх релевантності в контексті різних локальних середовищ;

жорстка ієрархічна структура трансферу знань обмежує креативність та потенціал локальних інновацій.

Тож, ми прийшли до висновку, що на відміну від мультинаціональної моделі, міжнародна передбачає наявність домінуючого центру – материнської компанії, яка формує основні компетенції, продукти та інновації. Водночас, у порівнянні із глобальною моделлю, дочірні структури мають більшу свободу в адаптації маркетингових, операційних та управлінських рішень до специфіки локального середовища.

Загалом, міжнародна модель досі залишається ефективною для тих компаній, діяльність яких ґрунтується на унікальних компетенціях або технологіях, створених в країні походження, та які потребують контролю над глобальною стратегією, але водночас прагнуть забезпечити певну адаптивність до особливостей локальних ринків. Її еволюційний розвиток за сучасних умов відбувається у напрямі підвищення гнучкості дочірніх структур, посилення



горизонтальних зв'язків між філіями та переходу до більш інтегрованих моделей управління.

4. Транснаціональна модель управління

Це найбільш комплексна та еволюційно розвинена форма міжнародної організаційної структури, що поєднує риси глобальної, мультинаціональної та міжнародної моделей, але виходить за їхні межі завдяки здатності до одночасного досягнення трьох стратегічних цілей: глобальної інтеграції, локальної адаптації та міжфілійної координації знань. В концептуальній праці, К. Барлетта та С. Гошала [3] транснаціональна корпорація розглядається як мережеве, а не ієрархічне утворення, де основні компетенції формуються не тільки в материнській компанії, а розподіляються між численними центрами удосконалення, кожен з яких може виступати джерелом інновацій, ідей та управлінських рішень. Така структура дозволяє корпорації функціонувати в якості глобальної мережі взаємопов'язаних вузлів, у межах якої знання циркулюють вертикально, горизонтально та навіть діагонально. Це усуває домінування єдиного центру влади та забезпечує багатоканальний обмін інформацією.

До основних рис транснаціональної моделі відносимо:

мережевий тип управління;

високий рівень децентралізації інновацій технологічних, продуктових та управлінських;

здатність поєднувати глобальну ефективність з високою локальною гнучкістю.

У наукових дослідженнях [19, 20] визначено, що транснаціональні корпорації демонструють складні механізми інтеграції, які ґрунтуються на спільних цінностях, міжкультурному навчанні, багаторівневих каналах комунікації та взаємному використанні знань між підрозділами. На нашу думку, це створює умови для швидкого поширення інновацій, адаптації управлінських



практик до культурних особливостей різних регіонів та забезпечення збалансованого розвитку компанії на глобальному рівні.

До переваг транснаціональної моделі доцільно віднести:

високу інноваційність;

здатність до стратегічного навчання;

ефективний обмін знаннями;

збалансоване поєднання централізації та децентралізації;

можливість координації діяльності на основі гнучких мережевих взаємодій.

Водночас, згідно з результатами досліджень [21, 22] дана модель має і значні недоліки:

складність побудови та підтримки інтегрованої організаційної архітектури;

високі витрати на координацію та комунікації;

потенційні ризики фрагментації та конфліктів між підрозділами;

необхідність розвинених механізмів корпоративного управління та культурної інтеграції.

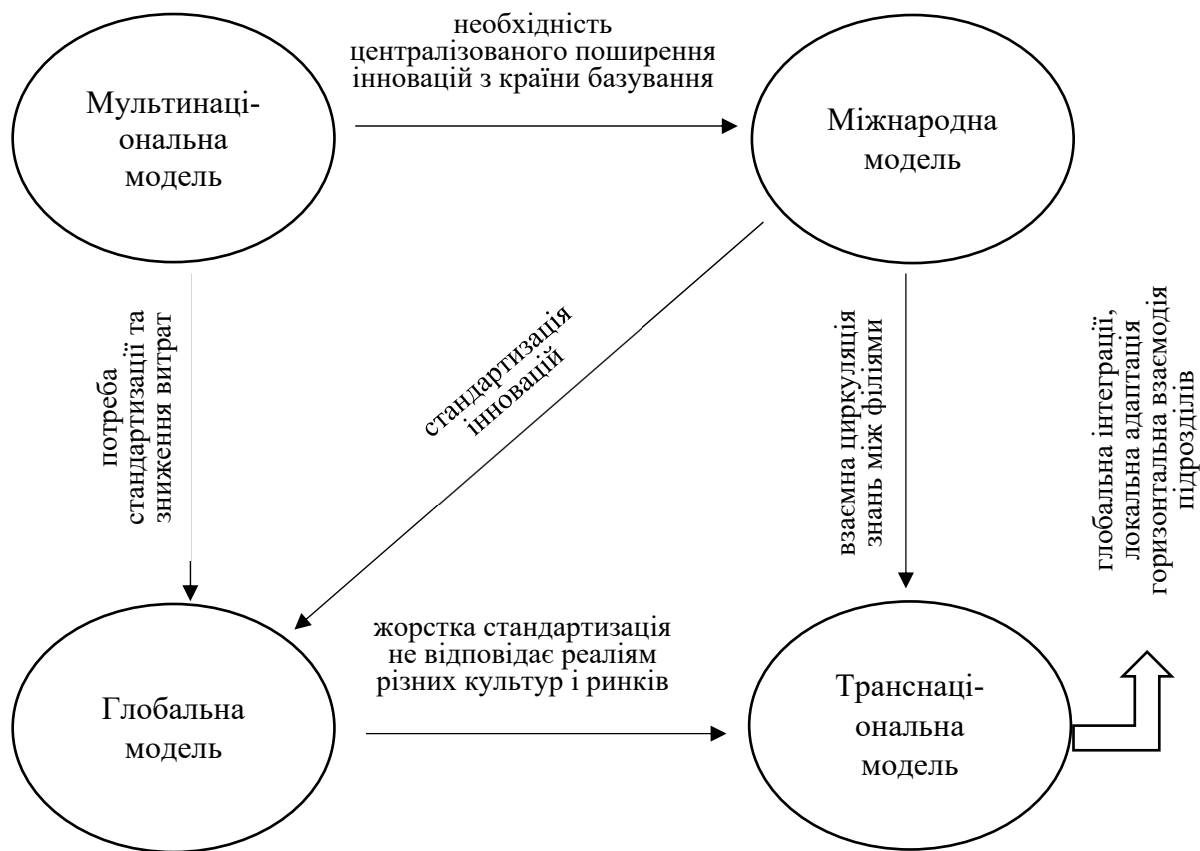
Українська наукова когорта транснаціональну модель розглядає як найвищий щабель розвитку міжнародних бізнес-структур, що став домінантним в епоху цифрової економіки. Дослідники Л. Антонюк [23], Ю. Кіндзерський [24], Д. М. Матрунчик [25] наголошують, що сучасні транснаціональні корпорації, зокрема Google, Amazon, Samsung, Siemens та інші, формують глобальні мережеві екосистеми, в яких основну роль відіграють цифрові платформи, хмарні технології, алгоритмічне управління та гнучка координація діяльності через інструменти діджиталізації. Такі корпорації перестають бути традиційними виробничими структурами та трансформуються в складні багаторівневі системи, здатні адаптуватися до динамічних ринкових умов і водночас підтримувати глобальну інноваційну синергію.

Тож, робимо висновок, що транснаціональна модель найскладніша, але водночас найбільш ефективна зараз організаційна форма для діяльності



міжнародних корпорацій у турбулентному та цифровому середовищі. Вона забезпечує оптимальне поєднання глобальних і локальних переваг та інтенсивний міжфілійний обмін знаннями.

Дослідимо еволюцію міжнародних бізнес-структур обумовлену зростанням складності операцій, рівнем інтеграції, масштабами міжнародної присутності та механізмами координації діяльності між країнами (рис.1).



**Рис. 1. Передумови трансформації моделей міжнародного управління
бізнес-структурами**

Джерело: авторська розробка

Таким чином, результати аналізу підтверджують, що вибір конкретної моделі міжнародного менеджменту залежить від низки факторів: від стратегічної спрямованості підприємства та рівня розвитку його управлінського потенціалу



до структурних характеристик глобального ринку. Крім того, саме здатність бізнес-структур своєчасно трансформувати свою управлінську модель відповідно до змін у зовнішньому середовищі виступає важливою передумовою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності.

Висновки. Трансформація моделей управління міжнародними бізнес-структурами відбувалась поступово у напрямі переходу від децентралізованих до інтегрованих мережових форм організації діяльності. Мультинаціональна модель характеризується високим рівнем автономії дочірніх структур і локальною адаптацією, глобальна модель орієнтована на централізацію та стандартизацію, міжнародна модель поєднує елементи централізації та гнучкості, тоді як транснаціональна модель забезпечує одночасне досягнення глобальної інтеграції, локальної адаптації та міжфілійної координації знань.

Ключовими передумовами трансформації моделей міжнародного менеджменту визначено зростання масштабів міжнародної діяльності, розвиток цифрових технологій, ускладнення глобальних ланцюгів створення вартості, посилення конкуренції та необхідність ефективного обміну знаннями між підрозділами. Вибір моделі управління міжнародними бізнес-структурами залежить від стратегічної орієнтації компанії, рівня централізації управління, потреби у локальній адаптації та ступеня інтеграції міжнародних операцій. За сучасних умов найбільш ефективною виступає транснаціональна модель, яка забезпечує гнучкість, інноваційність та здатність компаній адаптуватися до динамічного глобального середовища, що формує передумови їх довгострокової конкурентоспроможності.

Список використаних джерел

1. Drucker P. F. The Practice of Management. N. Y. : Harper & Brothers, 1954. 404 p.;
2. Porter M. E. The Competitive Advantage of Nations. Free Press, 1990. 855 p.;



3. Bartlett C. A., Ghoshal S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. Harvard Business School Press, 1989. 391 p.;
4. Dunning S. M., Lundan E. Multinational Enterprises and the Global Economy. Cheltenham, UK. 2008. 946 p. URL: https://dipiufabc.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/06/dunning_multinational-enterprises-and-global-economy.pdf
5. Mintzberg H. Managing. Berrett-Koehler Publishers, 2009. 306 p.
6. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 1996. vol. 80, no. 2, pp. 190–207. DOI: <https://doi.org/10.2307/1880689>;
7. Vernon R. Sovereignty at bay: The multinational spread of U. S. enterprises. New York, Basic Books, 1971, 326 pp. DOI: <https://doi.org/10.1002/tie.5060130401>
8. Drucker P. F. The new realities: in government and politics, in economics and business, in society and world view. Harper & Row. Chicago. 1989. 281 p. URL: https://ia801408.us.archive.org/26/items/in.ernet.dli.2015.214528/2015.214528.The-New_text.pdf;
9. Drucker, P. Management Challenges for the 21st Century. New York: Harper Collins. 207. 208 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780080942384>
10. Johnson, G., Scholes, K. and Whittington, R. Exploring Corporate Strategy: Text and Cases. 8th Edition, Prentice Hall, Harlow. 2008. 620 p. URL: <https://fouziyagm.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/04/johnson-exploringcorporatestrategy8ed.pdf>;
11. Hill C. W. L., Hult G. T. M. International Business: Competing in the Global Marketplace. 11th ed. New York: McGraw-Hill Education. 2017. 206 p.;
12. Rugman A., Verbeke A. Location, Competitiveness, and the Multinational Enterprise. The Oxford Handbook of International Business (2 ed.). 2009. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199234257.003.0006
13. Руденко-Сударєва Л.В., Мозговий О.М., Токарь В.В. та інш. Транснаціоналізація і конкурентний розвиток національних економік: теорія і



практика країн, що розвиваються : монографія. Вид 2ге доп. Київ. КНЕУ. 2015. 270 с. URL: https://kneu.edu.ua/get_file/7509.pdf;

14. Лук'яненко Д.Г., Поручник А.М., Кальченко Т.В., Рябець Н.В., Тимків І.В. Глобальна економіка. Київ: КНЕУ, 2017. 164 с.

15. Панчук Л. В. Аналіз діяльності транснаціональних корпорацій з метою упередження банкрутства. Автореферат дис. на здобуття ступеня к.е.н. Київ. КНЕУ ім. В. Гетьмана. 2017. 20 с. URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/d-26.006.02/2017/aref_Panchuk.pdf

16. Porter, M. E. Changing Patterns of International Competition. *California Management Review*, 1986. Vol. 28(2), pp. 9-40. DOI: <https://doi.org/10.2307/41165182>

17. Bergemann D., Bonatti A. The Economics of Social Data: An Introduction. *Cowles Foundation Discussion Paper*. 2019. No. 2171, DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3360352>

18. Felipe Monteiro L., Arvidsson N., Birkinshaw J. Knowledge Flows Within Multinational Corporations: Explaining Subsidiary Isolation and Its Performance Implications. *Organization Science*, 2008. vol. 19(1), pp. 90-107, DOI: <http://doi.org/10.1287/orsc.1070.0264>

19. Nohria N., Ghoshal S. The Differentiated Network: Organizations Knowledge Flows in Multinational Corporations. San Francisco: Jossey-Bass, 1997. 272 p.

20. Gupta A. K., Govindarajan V. Knowledge Flows within Multinational Corporations. *Strategic Management Journal*, 2000. vol. 21, no. 4, pp. 473-496. URL: <http://www.jstor.org/stable/3094239>

21. Doz Y., Santos J., Williamson P. From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy. Harvard Business School Press. 2001. 258 p.;

22. Forsgren M. Theories of the Multinational Firm: A Multidimensional Creature in the Global Economy. Edward Elgar. 2024. 220 p.



23. Антонюк Л.Л., Поручник А.М., Савчук В.С. Інновації: теорія механізм розробки та комерціалізації: Монографія. К.: КНЕУ, 2013. 394 с.
24. Кіндзерський Ю. Деіндустріалізація та її детермінанти у світі та в Україні. *Економіка України*. 2017. № 11. С. 48-72
25. Матрунчик Д. М. Фінансування досліджень і розробок в ТНК інформаційно-цифрового спрямування: перспективи імплементації передової практики в інноваційну трансформацію економіки регіонів України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 114-121. DOI: <http://doi.org/10.32702/23066814.2024.4.114>