

## Розділ 1

## МАКРОЕКОНОМІЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ

DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2\(66\).9-17](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2025.2(66).9-17)

УДК 339.92:005.44:330.341

Курей О.А.

ВАРІАТИВНІСТЬ СТРАТЕГІЙ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ:  
ТИПОЛОГІЯ, ЧИННИКИ ТА ІННОВАЦІЙНІ МОДЕЛІ

У статті досліджено варіативність бізнес-стратегій міжнародних компаній в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Розглянуто типологію стратегій за моделлю Ч.Гошала та К.А.Бартлетта, а також сучасні інноваційні підходи, що поєднують глобальну інтеграцію з локальною чутливістю. Виокремлено зовнішні та внутрішні чинники, які зумовлюють вибір стратегічної моделі, зокрема «тиск глобалізації», розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, інноваційну активність і трансформацію корпоративної культури. Особливу увагу приділено ролі цифрової трансформації як ключового драйвера варіативності стратегій, що забезпечує гнучкість, персоналізацію пропозицій, автоматизацію процесів і побудову платформних бізнес-моделей. Показано, що ефективна стратегія міжнародної компанії повинна враховувати баланс між ефектами масштабування та потребою адаптації до специфіки локальних ринків. Обґрунтовано, що поєднання класичних і новітніх підходів до стратегічного управління сприяє підвищенню стійкості та конкурентоспроможності бізнесу у високодинамічному глобальному середовищі.

**Ключові слова:** міжнародний бізнес, бізнес-стратегія, глобалізація, цифрова трансформація, конкурентна перевага, типологія стратегій, глобальна інтеграція, локальна адаптація, інноваційна бізнес-модель, стратегічна гнучкість.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобалізації міжнародний бізнес функціонує в середовищі, що характеризується високою динамікою змін, зростанням конкуренції, технологічними проривами та посиленням взаємозалежності національних економік. Підприємства, що виходять на світові ринки, зіштовхуються з необхідністю формувати бізнес-стратегії, здатні поєднати глобальну інтеграцію та локальну адаптацію, забезпечуючи при цьому стійку конкурентну перевагу. Проблема ускладнюється наявністю «тиску глобалізації», який змушує компанії стандартизувати процеси, централізувати управління та одночасно враховувати культурну, економічну та регуляторну специфіку окремих ринків. Водночас цифровізація та інноваційні бізнес-моделі створюють нові виклики, зокрема необхідність забезпечення кібербезпеки, адаптації персоналу та збереження цілісності

бренду у багатокультурному середовищі. Таким чином, проблематика дослідження полягає у визначенні оптимальних моделей стратегічної поведінки міжнародних компаній в умовах, коли необхідно балансувати між ефективністю глобальної стандартизації та перевагами локальної адаптації, використовуючи можливості цифрової економіки для підвищення гнучкості та стійкості бізнесу.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення та обґрунтування ефективних підходів до формування варіативних бізнес-стратегій міжнародних компаній в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Серед дослідницьких завдань виділені: систематизація існуючих підходів до типологізації бізнес-стратегій міжнародних компаній та виявлення їх ключових характеристик; визначення зовнішніх та внутрішніх чинників, що зумовлюють вибір стратегічної моделі міжнародного розвитку підприємства; аналіз ролі цифрової трансформації як ключового драйвера формування нових стратегічних моделей та інструментів управління; визначення оптимальних підходів до поєднання глобальної

© Курей О. А., к.е.н., доцент, доцентка кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту, ДВНЗ «Ужгородський національний університет», м.Ужгород, Україна

інтеграції та локальної адаптації у стратегічному плануванні міжнародних компаній.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідження стратегій міжнародного бізнесу має глибоке теоретичне підґрунтя, сформовано працями провідних вітчизняних та зарубіжних авторів. Зокрема, Рокоча В., Одягайло Б. та Терехов В. [23] пропонують комплексну типологію стратегій міжнародних компаній; Яковенко О. [25] досліджує зміст дефініції «стратегія» та особливості її застосування; Швіндіна Г. [26] адаптує модель Ч.Гошала та К.А.Бартлетта для умов міжнародного бізнесу; Довбня С. і Найдовська А. [18] наголошують на стратегічних компромісах; Маркайдз С. [13], МакГрат Р. [14] і Тіз Дж. [16] підкреслюють значення стратегічних інновацій; Джераб Д. та Мабрук Т. [10] розкривають можливості глобальної стратегії диференціації; Манчині С. та Гонзалес Дж. [12] аналізують роль трансферу технологій і мереж у процесі інтернаціоналізації; Кучер С. [11] досліджує стратегію фокусування як інструмент досягнення конкурентних переваг у нішевих сегментах; Смолій Л., Осіпова А. та Костюк В. [24] розглядають феномен нетчайзингу як інноваційну модель міжнародного бізнесу; Герера Дж. [8] підкреслює значення аутсорсингу в умовах швидких технологічних змін, зокрема із залученням ІІІ; Якубек П. та ін. [9] і Побережна З. та ін. [15] аналізують вплив інноваційних і форсайт-технологій у цифровій трансформації стратегічного управління, а Адетумі А. [1] – роль Big Data, IoT і блокчейну у створенні нових бізнес-моделей. Сучасний корпус знань створює міцну теоретичну основу (типології стратегій, роль бізнес-моделі, важливість інновацій), проте потребує більш інтегрованих міждисциплінарних і прикладних досліджень, які поєднують: (а) типологічний підхід Бартлетта і Гошала із (б) теоріями бізнес-моделей і амбідекстрності, та (в) емпіричними перевірками впливу цифрових технологій на стратегічні рішення в різних галузевих і регіональних контекстах. Ця інтеграція й визначає наукову нішу й практичну актуальність поточного дослідження.

#### **Опис основного матеріалу дослідження.**

Визначальними критеріями формування й реалізації стратегії розвитку підприємства виступають як особливості внутрішньої господарської діяльності компанії, так і її стратегічні орієнтири на зовнішніх ринках. Бізнес-стратегія, як складова загальної управлінської парадигми, повинна відповідати умовам міжнародної конкуренції, враховуючи змінність глобального середовища та

трансформацію підходів до міжфірмової взаємодії. Фундаментом розроблення ефективної стратегії виступають базові концепції конкуренції [23, с.53]. Особливу роль у цьому контексті відіграє стратегія досягнення конкурентних переваг, яка залишається релевантною у ситуаціях жорсткої ринкової боротьби.

Проте сучасні тенденції трансформують ринкові умови, знижуючи рівень прямої конкуренції шляхом довгострокових партнерських угод, створення альянсів, спільних підприємств та впровадження інтегрованих форм співпраці. Такі інституційні зрушення зменшують ступінь невизначеності бізнес-середовища, сприяють зниженню транзакційних витрат та ведуть до розмиття кордонів між підприємством і його зовнішнім оточенням [25, с. 93]. У результаті зростає значення адаптивного підходу до стратегічного планування, що проявляється у варіативності стратегій, які обирають міжнародні компанії, а в науковому аналізі важливим елементом стає типологізація бізнес-стратегій, яка дозволяє систематизувати підходи до стратегічного управління.

Під поняттям «бізнес-стратегія» розуміється комплексна система управлінських рішень, орієнтована на певний сегмент діяльності або конкретну сферу бізнесу [19], метою якої є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності компанії, посиленні її позицій на ринку, формуванні ефективної адаптаційної системи до зовнішніх викликів, узгодженні функціональних напрямів діяльності, а також у вирішенні специфічних проблем обраної бізнес-сфери.

У сучасній літературі особливої популярності набула типологія стратегій, розроблена Ч.Гошалом і К.А.Бартлеттом, яка широко використовується в академічному та прикладному середовищі. Вона передбачає класифікацію бізнес-стратегій за двома векторами: рівнем глобальної інтеграції та ступенем локальної чутливості [26]. Комбінація цих двох параметрів дозволяє виокремити основні типи стратегій: глобальну, мультидомашню, інтернаціональну та транснаціональну. Найперспективнішою з точки зору стійкої конкурентоспроможності на глобальному рівні вважається транснаціональна стратегія, що поєднує високий рівень глобальної інтеграції з високою локальною чутливістю, намагаючись досягти балансу між централізованим управлінням і адаптацією до місцевих вимог. Проте, такий підхід є і найскладнішим у реалізації.

Формування стратегій міжнародного бізнесу не може бути відірваним від аналізу факторів, що обумовлюють необхідність глобальної інтеграції. Одним із ключових понять у цьому контексті є так званий «тиск глобалізації», який включає низку чинників, що спонукають компанії до уніфікації процесів, стандартизації продуктів і централізації управлінських рішень. У науковій літературі цей тиск поділяють на дві складові: по-перше, це чинники, що стимулюють розширення бізнесу; по-друге – чинники, зумовлені специфікою галузевого розвитку [23, с.14]. До першої групи належать такі елементи, як зростаючий лібералізм у сфері міжнародної торгівлі, відкритість фінансових ринків, глобалізація ринку капіталу, швидкий розвиток інформаційних та комунікаційних технологій. Ці фактори створюють передумови для масштабування бізнесу, полегшують вихід на нові ринки та зменшують бар'єри для міжнародного переміщення товарів, послуг, фінансових ресурсів та інновацій. Друга група чинників пов'язана з внутрішньогалузевими особливостями, такими як універсалізація споживчих потреб, поява глобальних споживачів, наявність транснаціональних конкурентів, необхідність значних інвестицій у дослідження та розробки, а також значні коливання цін на сировину та готову продукцію [23, с.15].

Таким чином, дія тиску глобалізації формує зовнішній імператив для компаній, який змушує їх адаптувати структуру управління, виробничі та маркетингові стратегії відповідно до нових реалій міжнародного бізнесу. Реакцією на цей тиск стає вибір стратегій із високим рівнем інтеграції, що дозволяють ефективно використовувати ефекти масштабу, стандартизації, централізації та синергії між підрозділами компанії, розташованими в різних країнах світу.

Проте, навіть за наявності потужних імпульсів до глобалізації, остаточний вибір конкретної бізнес-стратегії залишається наслідком складного компромісу між численними факторами. Як зазначають Довбня С.Б. і Найдовська А.О., одним із таких фундаментальних компромісів є діалектика між бажаними характеристиками продукту, яка породжує ефект компенсації. Цей ефект проявляється тоді, коли покращення одного аспекту продукту супроводжується неминучими обмеженнями або погіршенням інших параметрів. Подібне суперечливе співіснування вимог споживачів спонукає компанії до ретельного стратегічного позиціювання на

ринку, де кожен обраний сегмент потребує чіткого пріоритету певних параметрів над іншими [18, с.26]. Отже, універсальність і доступність продукції, з одного боку, можуть забезпечити широкий охоплення ринку, але з іншого – знижують можливість диференціації та зменшують додану вартість. Тому в межах міжнародного стратегічного планування підприємства повинні балансувати між ефективністю масштабування та необхідністю індивідуалізації пропозиції. З огляду на це, вибір конкретного типу бізнес-стратегії в глобальному середовищі завжди є результатом зваженого стратегічного компромісу, що враховує як ринкові можливості, так і обмеження ресурсного характеру.

Крім зовнішніх чинників, дедалі важливішу роль у стратегічному плануванні міжнародних компаній відіграють внутрішні інституційні параметри, пов'язані з інноваційною активністю, здатністю до адаптації та організаційною гнучкістю. При цьому, у відповідь на технологічні зміни та ринкові зрушення, стратегічні інновації передбачають реконфігурацію ціннісної пропозиції компанії, процесів створення цінності та механізмів захоплення цінності [13]. Значення стратегічних інновацій ще більше підкреслюється зростаючою кількістю емпіричних досліджень, які пов'язують інноваційні бізнес-моделі з посиленням конкурентної переваги [7;14;16]. Більше того, стратегічні інновації в бізнес-моделях не обмежуються лише технологічно ємними галузями. Навіть у секторах, які традиційно вважаються менш схильними до технологічних зрушень, таких як виробництво та охорона здоров'я, фірми все частіше впроваджують інноваційні бізнес-моделі для подолання складнощів сучасних ринків [1].

В умовах багатоаспектних культурних, економічних і політичних відмінностей між країнами бізнес-системи змушені застосовувати нові підходи до організації управління, логістики, постачання, збуту та фінансових розрахунків. Одним із ключових завдань у цьому контексті є розроблення адаптованої бізнес-моделі, яка враховує специфіку цільового ринку (доходи населення, споживчу культуру, регуляторні норми, конкурентну структуру). Така модель передбачає гнучке налаштування процесів виробництва, просування і реалізації продукції, застосування локальних каналів дистрибуції, залучення місцевих партнерів і постачальників. Відповідно, організаційна структура міжнародного бізнесу зазнає трансформацій – від централізованої до

мережевої або гібридної, здатної забезпечити одночасно контроль і адаптацію. Як наголошує Пархоменко, і бізнес-системам, що функціонують у глобальних умовах, потрібні інноваційні підходи до організації бізнесу. Особливої ваги набувають стратегічні ініціативи, спрямовані на створення унікальних продуктів, адаптованих до локальних смаків, що дозволяє компаніям зміцнювати свою ринкову позицію в умовах культурної та поведінкової різноманітності [21, с.386].

Водночас зростає значення організаційної культури як чинника стратегічної реалізації. Компанії, прагнучи досягти високого рівня узгодженості між глобальними цілями та локальними діями, стимулюють формування єдиної системи корпоративних цінностей, що сприяє підвищенню ефективності внутрішніх комунікацій і взаємодії між підрозділами. Орієнтуючись на сталий розвиток, фірми прагнуть формувати у співробітників спільні переконання, етичні установки, цінності та стиль поведінки, які сприяють досягненню організаційних цілей. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність взаємодії між підрозділами, а й забезпечити адаптивність у змінному середовищі.

Успішна адаптація до міжнародного середовища вимагає не лише технологічної модернізації, а й глибокого переосмислення підходів до управління людськими ресурсами, партнерськими відносинами та створення доданої вартості для клієнтів у різних країнах. У цьому процесі особливої уваги заслуговує стратегія позиціонування, що передбачає формування унікального іміджу компанії або її продукції в уявленні споживачів. Компанії, що мають міцну репутацію, активно використовують стратегії позиціонування для зміцнення своїх конкурентних переваг, просування ключових характеристик продукції та формування ціннісної пропозиції, орієнтованої на специфічні очікування ринку.

Ефективне позиціонування дозволяє не лише підкреслити сильні сторони компанії, а й сформувати асоціативний зв'язок із певними емоціями, стилем життя або цінностями. Такі підходи можуть включати контраст із продуктами конкурентів, акцентування унікальних переваг або створення символічного капіталу бренду. У цьому контексті вирішальне значення має здатність компанії до послідовної комунікації, а також інтеграція маркетингової стратегії в загальну структуру стратегічного управління [4, с.11].

Крім того, значного поширення в міжнародному бізнесі набули міжорганізаційні мережеві структури, засновані на принципах довгострокової співпраці, обміну знаннями та спільного використання ресурсів. Вони передбачають координацію дій між автономними учасниками мережі, які об'єднані спільними цілями та прагненням до інновацій. Такі мережі сприяють швидкому поширенню інформації, підвищують гнучкість бізнес-систем, дозволяють знижувати трансакційні витрати та ефективно реагувати на глобальні виклики. У рамках мережевої моделі організаційного розвитку замість централізованого управління формується система регіональних вузлових центрів, що функціонують у межах загальної стратегічної парадигми, дозволяючи зберігати баланс між глобальною координацією та локальною автономією [21, с.389].

Для міжнародного бізнесу характерне поширення кількох ключових стратегічних моделей, що відображають різні підходи до виходу на зовнішні ринки та їх освоєння, серед яких: (1) стратегія низьких витрат, (2) стратегія зміцнення національного виробника, (3) стратегія диференціації, (4) трансфер технологій, знань, готових бізнес-моделей, (5) стратегія фокусування, (6) нетчайзинг та аутсорсинг. Однією з найпоширеніших є глобальна стратегія низьких витрат, яка передбачає стандартизоване виробництво продукції на основі ефективного використання ресурсів, централізації процесів і масового виробництва. Такі компанії прагнуть мінімізувати витрати на всіх стратегічно важливих ринках світу, забезпечуючи конкурентоспроможність за рахунок ціни диференціації [17, с.37].

Стратегія зміцнення національного виробництва та його подальшого експорту характерна для компаній, що зосереджуються на внутрішніх виробничих потужностях, одночасно просуваючи продукцію на закордонні ринки. Цей підхід дозволяє зберігати контроль над якістю продукції та оптимізувати логістику на рівні виходу з країни виробника. На практиці, така стратегія часто пов'язується із дотриманням вимог національної безпеки у сфері забезпечення населення продовольством, тобто, стосується сільськогосподарських виробників [2; 20]. Водночас, зважаючи на триваючу російсько-українську війну, стратегія зміцнення національного виробництва все частіше імплементується підприємствами військово-промислового комплексу [6].

Глобальна стратегія диференціації передбачає уніфіковану подачу продукції, однаково

позиціонованої в різних країнах. Вона орієнтується на створення сталого іміджу бренду, незалежно від географії його присутності. Компанії, що використовують цю стратегію, формують продукт зі стабільними характеристиками, що мають високу цінність для різних культурних середовищ, одночасно підтримуючи уніфіковану маркетингову комунікацію. Пропонуючи унікальну цінність, покращуючи клієнтський досвід та послідовно виконуючи обіцянки бренду, організації можуть сприяти лояльності клієнтів, зміцнювати присутність на ринку та встановлювати преміальні ціни. Стратегія диференціації дає організаціям змогу створити свій власний унікальний шлях на ринку, зосереджуючись на атрибутах, які відрізняють їх від інших. Оскільки галузі продовжують розвиватися, уподобання споживачів змінюються, а нові технології з'являються, принципи диференціації залишаються основоположними для досягнення та підтримки конкурентної переваги [10].

Важливою формою розширення міжнародної присутності є передача прав на використання технологій, патентів або готових бізнес-моделей іноземним партнерам. Такий підхід дозволяє компаніям масштабувати діяльність без значних інвестицій у фізичну інфраструктуру. Ці стратегії особливо ефективні в умовах високої вартості входу на ринок або у випадках, коли регуляторні вимоги обмежують пряме інвестування. Результати досліджень свідчать про те, що підвищення ступеня зв'язку між трьома суб'єктами (уряд-промисловість-університет) та трьома змінними (трансфер технологій-інноваційна стратегія-мережі) в регіональних економічних системах може суттєво визначати рівень доступу підприємств до міжнародних ринків [12]. У межах багатонаціональної стратегії кожна країна розглядається як окремий ринок, що потребує індивідуального стратегічного підходу. У такому випадку компанія формує окрему бізнес-модель для кожного національного контексту з урахуванням культурних, економічних та правових особливостей. Подібна стратегія забезпечує глибоку адаптацію, проте вимагає значних управлінських ресурсів.

Стратегія фокусування передбачає обслуговування спеціалізованих ніш на кожному ринку із застосуванням або стратегії низьких витрат, або стратегії диференціації. Її перевагою є можливість досягнення високої ефективності в обраній ніші за рахунок концентрованих інвестицій, експертизи та тіснішої взаємодії з клієнтами [11].

Технологічні досягнення останніх десятиліть сприяли появі новітніх моделей ведення бізнесу. Зокрема, концепція нетчайзингу передбачає опору на інтернет-інфраструктуру для здійснення ключових операцій: закупівель, продажів, обслуговування клієнтів. При цьому використовуються неакціонерні партнерства, що забезпечують швидке реагування на потреби клієнтів, гнучку адаптацію та локалізоване постачання товарів і послуг. Нетчайзинг дозволяє уникати значних капіталовкладень і скоротити часові витрати на запуск нових ринків [22; 24].

Ще одним важливим напрямом є стратегія аутсорсингу, яка базується на передачі непрофільних або спеціалізованих функцій зовнішнім партнерам. Це дозволяє компаніям сконцентруватися на своїй основній діяльності, зменшити капітальні витрати, оптимізувати структуру персоналу, отримати доступ до новітніх технологій і підвищити гнучкість [21, с.391]. Останні дані свідчать про те, що до 2030 року ринок аутсорсингу бізнес-процесів (БРО) оцінюватиметься понад 525,23 млрд доларів США [3]. Аутсорсинг виступає потужним інструментом підвищення конкурентоспроможності в умовах високої динаміки світового ринку та швидких технологічних змін, зважаючи ще і на зростаючу швидкими темпами практику залучення в бізнес-процеси досягнень штучного інтелекту [8]. Так, дослідження компанії Ernst&Young показує стрімке зростання впровадження ШІ, а здатність пропонувати швидкі рішення та персоналізовану підтримку є ключем до збереження конкурентної переваги [5]. У цьому контексті вирішального значення набуває цифрова трансформація як ключовий драйвер варіативності бізнес-стратегій. Цифровізація процесів управління, виробництва, маркетингу та взаємодії з клієнтами не лише розширює інструментарій стратегічного планування, а й формує нові моделі поведінки компаній на міжнародних ринках. Завдяки цифровим технологіям організації можуть швидко адаптуватися до змін попиту, формувати персоналізовані пропозиції, здійснювати аналітику в реальному часі та забезпечувати омніканальну взаємодію з клієнтами [15]. Форсайт-технології у якості інструменту проєктування майбутнього розвитку підприємства здатні суттєво визначати сучасну практику комерційного менеджменту та державного управління [9].

Розвиток великих даних (Big Data), хмарних обчислень, штучного інтелекту, інтернету речей (IoT) та блокчейн-технологій сприяє створенню

нових форматів бізнес-моделей, таких як платформи цифрової екосистеми, гнучкі виробничі структури, кастомізовані ланцюги постачання [1]. Усе це дозволяє компаніям поєднувати переваги масштабування з можливістю високого рівня адаптації до локальних умов. Цифрова трансформація також сприяє децентралізації управлінських функцій і підвищує прозорість прийняття рішень на всіх рівнях. Завдяки цьому компанії отримують можливість одночасно підтримувати стратегічну цілісність і реагувати на локальні виклики з мінімальними витратами часу та ресурсів. Варіативність бізнес-стратегій у цифрову епоху значно зростає, оскільки організації можуть одночасно реалізовувати декілька стратегічних моделей – наприклад, глобальну стандартизацію продукту та локальну персоналізацію сервісів – за допомогою єдиної технологічної платформи. Таким чином, цифрова трансформація стає не лише технологічним феноменом, а й стратегічною основою для інноваційної гнучкості, стратегічної диверсифікації та підвищення стійкості міжнародного бізнесу в умовах невизначеності.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Дослідження засвідчило, що в умовах глобалізації та цифрової трансформації варіативність бізнес-стратегій міжнародних

компаній визначається поєднанням зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких ключовими є тиск глобалізації, розвиток цифрових технологій, інноваційна активність та організаційна гнучкість. Застосування типології Ч.Гошала та К.А.Бартлетта дозволяє систематизувати стратегічні підходи залежно від рівня глобальної інтеграції та локальної чутливості. Показано, що цифрова трансформація не лише оптимізує управлінські процеси, а й створює нові бізнес-моделі, здатні забезпечити баланс між стандартизацією та персоналізацією пропозицій. Стратегічний успіх міжнародної компанії вимагає гнучкого використання комбінацій різних стратегій, зокрема глобальної, мультидомашньої, інтернаціональної чи транснаціональної, а також впровадження інноваційних підходів, таких як нетчайзинг, аутсорсинг та платформні моделі. Важливою умовою є гармонізація глобальних цілей із локальними діями через розвиток корпоративної культури, мережових структур та партнерств. Комплексне врахування зазначених факторів дозволяє підвищити стійкість, конкурентоспроможність та здатність компаній ефективно реагувати на виклики високодинамічного міжнародного середовища.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Adetumi, A., Somto, E., Ngodoo, S.-B., & Olajumoke, A. Strategic innovation in business models: Leveraging emerging technologies to gain a competitive advantage. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. 2024. №6. PP.3372-3398
2. Baoguo, L., Zhong, L., Feng, H., Xiaoguang, Y., Zhijuan, L., Wei, W., Jiangkuan, W., Yingde, X., Zizhong, L., & Tusheng, R. Ensuring National Food Security Strengthening High-productivity Black Soil Granary in Northeast China. *Bulletin of Chinese Academy of Sciences*. 2021. Vol. 36. Iss. 10, Article 9 [in English]
3. Business Process Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report by Service Type (Customer Services, Finance & Accounting), by Outsourcing Type, by Deployment, by End Use, by Region, and Segment Forecasts, 2025-2030. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/business-process-outsourcing-bpo-market#> (дата звернення: 01.05.2025 )
4. Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. *Business Strategy: An Introduction*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2002. 478 p.
5. Diasio, D., & Gusher, T. Execs double down on AI: explore 5 AI adoption strategies for success. Ernst&Young. 2024, 15 Jul. URL: [https://www.ey.com/en\\_us/services/emerging-technologies/five-ai-adoption-strategies-survey](https://www.ey.com/en_us/services/emerging-technologies/five-ai-adoption-strategies-survey) (дата звернення: 20.04.2025)
6. Greenway, R., Fein, J., Stern, R., Beaver, W., Doan, M., Greszler, R., Embree, J., & Peters, R. A Strategy to Revitalize the Defence Industrial Base for the 21st Century. Special report. 2025, April 7. №314. The Kathryn and Shelby Cullom Davis Institute.
7. Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 2016. №44(7). P.694-712
8. Herrera, J. Using Outsourcing To Reshape Business Strategies. Forbes. 2025, Jan 29. URL: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/01/29/using-outsourcing-to-reshape-business-strategies/> (дата звернення: 03.05.2025)

9. Jakubek, P., Marhasova, V., Skoryk, H., Herasymenko, T. & Polishchuk, A. Strategic Management of Innovative Development of Enterprise Using Foresight Technologies as Part of Digitalization. *Pacific Business Review*. 2025 №17(9). P.145-153
10. Jerab, D. & Mabrouk, T. Strategic Excellence: Achieving Competitive Advantage through Differentiation Strategy. *SSRN Electronic Journal*. 2023. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=4575042](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4575042) (дата звернення: 20.04.2025)
11. Kucher, S. Mastering focus strategy: Steps to stand out in your niche market. 2023, November 16. URL: <https://www.simon-kucher.com/en/insights/mastering-focus-strategy-steps-stand-out-your-niche-market> (Дата звернення: 18.02.2025)
12. Mancini, S., & González, J. Role of Technology Transfer, Innovation Strategy and Network: A Conceptual Model of Innovation Network to Facilitate the Internationalization Process of SMEs. *Technology and Investment*. 2021. №12. P.82-128
13. Markides, C.C. Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? *Academy of Management Perspectives*. 2013. №27(4). P.313-323
14. McGrath, R.G. *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press, 2013.
15. Poberezhna, Z., Trukhan, O., Bileush, A., & Kniaziev, A. Determination of the impact of innovative technologies in the system of strategic management of corporate social responsibility. *Technology Audit and Production Reserves*. 2024. №3(4(77)). P.25-32.
16. Teece, D.J. Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*. 2010. №43(2-3). P.172-194.
17. Біленький, О.Ю. Аналіз конкурентних стратегій ТНК в умовах глобалізації економічної діяльності. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 21. №2. С.36-41
18. Довбня, С.Б., & Найдовська, А.О. *Стратегія підприємства*. Частина 2: Навч. посібник. Дніпро: НМетАУ, 2021. 92 с.
19. Курей, О. Бізнес-стратегія міжнародної компанії: еволюція змісту, підходів і сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство*. 2025. №76.
20. Лагодієнко, Н.В., & Козак, К.Б. Стратегія реалізації сталого розвитку аграрного виробництва в умовах зростання відкритості національної економіки. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 155-172
21. Пархоменко, Н.О. Порівняльна характеристика стратегій організаційного розвитку бізнес-систем в умовах глобального середовища. *Бізнес Інформ*. 2020. №11. С. 385–392
22. Прушківська, Е.В., & Третякова, К.О. Основи розвитку новітніх форм міжнародного бізнесу в умовах глобалізації. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2018. №2. С. 119-125.
23. Рокоча, В.В., Одягайло, Б.М., & Терехов, В.І. *Бізнес-стратегії європейських компаній*. Київ: ВНЗ «Університет економіки і права «КРОК», 2018. 312 с.
24. Смолій, Л., Осіпова, А., & Костюк, В. Тенденції трансформації міжнародного бізнесу під впливом глобалізації. *Економіка та суспільство*. 2021. №31
25. 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
26. Швіндіна, Г.О. Ідентифікація сутності стратегії організаційного розвитку. *Інтелект XXI*. 2016. №6. С.153–160

## REFERENCES

1. Adetumi, A., Somto, E., Ngodoo, S.-B., & Olajumoke, A. (2024). Strategic innovation in business models: Leveraging emerging technologies to gain a competitive advantage. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6, 3372-3398 [in English]
2. Baoguo, L., Zhong, L., Feng, H., Xiaoguang, Y., Zhijuan, L., Wei, W., Jiangkuan, W., Yingde, X., Zizhong, L., & Tusheng, R. (2021) Ensuring National Food Security Strengthening High-productivity Black Soil Granary in Northeast China. *Bulletin of Chinese Academy of Sciences*, 36, 10, Article 9 [in English]
3. Business Process Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report by Service Type (Customer Services, Finance & Accounting), by Outsourcing Type, by Deployment, by End Use, by Region,

And Segment Forecasts, 2025-2030. Retrieved from: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/business-process-outsourcing-bpo-market#> [in English]

4. Campbell, D., Stonehouse, G., & Houston, B. (2002) *Business Strategy: An Introduction*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann. [in English]

5. Diasio, D., & Gusher, T. (2024) Execs double down on AI: explore 5 AI adoption strategies for success. Ernst & Young. Retrieved from: [https://www.ey.com/en\\_us/services/emerging-technologies/five-ai-adoption-strategies-survey](https://www.ey.com/en_us/services/emerging-technologies/five-ai-adoption-strategies-survey) [in English]

6. Greenway, R., Fein, J., Stern, R., Beaver, W., Doan, M., Greszler, R., Embree, J., & Peters, R. (2025) *A Strategy to Revitalize the Defense Industrial Base for the 21st Century*. The Kathryn and Shelby Cullom Davis Institute, Special report, 314 [in English]

7. Hagberg, J., Sundstrom, M., & Egels-Zandén, N. (2016). The digitalization of retailing: An exploratory framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694-712 [in English]

8. Herrera, J. (2025) Using Outsourcing to Reshape Business Strategies. Forbes. Retrieved from: <https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2025/01/29/using-outsourcing-to-reshape-business-strategies/> [in English]

9. Jakubek, P., Marhasova, V., Skoryk, H., Herasymenko, T. & Polishchuk, A. (2025) Strategic Management of Innovative Development of Enterprise Using Foresight Technologies as Part of Digitalization. *Pacific Business Review*, 17(9), 145-153 [in English]

10. Jerab, D. & Mabrouk, T. (2023). Strategic Excellence: Achieving Competitive Advantage through Differentiation Strategy. *SSRN Electronic Journal* [in English]

11. Kucher, S. (2023) Mastering focus strategy: Steps to stand out in your niche market. Retrieved from: <https://www.simon-kucher.com/en/insights/mastering-focus-strategy-steps-stand-out-your-niche-market> [in English]

12. Mancini, S., & González, J. (2021) Role of Technology Transfer, Innovation Strategy and Network: A Conceptual Model of Innovation Network to Facilitate the Internationalization Process of SMEs. *Technology and Investment*, 12, 82-128 [in English]

13. Markides, C.C. (2013). Business model innovation: What can the ambidexterity literature teach us? *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 313-323. [in English]

14. McGrath, R.G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press [in English]

15. Poberezhna, Z., Trukhan, O., Bileush, A., & Kniaziev, A. (2024). Determination of the impact of innovative technologies in the system of strategic management of corporate social responsibility. *Technology Audit and Production Reserves*, 3(4(77)), 25-32 [in English]

16. Teece, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194 [in English]

17. Bilenkyi, O. (2015) Analiz konkurentnykh stratehii TNK v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoi diialnosti [Analysis of competitive strategies of transnational corporations in the context of globalization of economic activity]. *Ekonomichnyi analiz: zb. nauk. Prats – Economic analysis: collection of scientific works*. Ternopil: Vydavnycho-polihrafichnyi tsentr Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu «Ekonomichna dumka», 21, 2, 36-41[in Ukrainian]

18. Dovbnia, S.B., & Naidovska, A.O. (2021) *Stratehiia pidpriemstva [Enterprise strategy]*. Dnipro: NMetAU [in Ukrainian]

19. Kurei, O. (2025). *Biznes-stratehiia mizhnarodnoi kompanii: evoliutsiia zmistu, pidkhodiv i suchasni interpretatsii [Business strategy of an international company: evolution of content, approaches, and contemporary interpretations]*. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 76 [in Ukrainian]

20. Lahodiienko, N.V., & Kozak, K.B. (2020) *Stratehiia realizatsii staloho rozvytku ahrarnoho vyrobnytstva v umovakh zrostannia vidkrytosti natsionalnoi ekonomiky [Strategy for implementing sustainable development of agricultural production under increasing openness of the national economy]*. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky – Ukrainian Journal of Applied Economics*, 5, 2, 155-172 [in Ukrainian]

21. Parkhomenko, N.O. (2020) Porivnialna kharakterystyka stratehii orhanizatsiinoho rozvytku biznes-system v umovakh hlobalnoho seredovyshcha [Comparative characteristics of organizational development strategies of business systems in a global environment]. *Biznes Inform – Business Inform*, 11, 385–392 [in Ukrainian]

22. Prushkivska, E.V., & Tretiakova, K.O. (2018) Osnovy rozvytku novitnikh form mizhnarodnoho biznesu v umovakh hlobalizatsii [Foundations for the development of new forms of international business in the context of globalization]. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu – Economic Bulletin of the National Mining University, 2, 119-125. [in Ukrainian]
23. Rokocha, V.V., Odiahailo, B.M., & Terekhov, V.I. (2018) Biznes-strategii yevropeiskykh kompanii [Business strategies of European companies]. Kyiv: VNZ «Universytet ekonomiky i prava «KROK» [in Ukrainian]
24. Smolii, L., Osipova, A., & Kostiuk, V. (2021). Tendentsii transformatsii mizhnarodnoho biznesu pid vplyvom hlobalizatsii [Trends in the transformation of international business under the influence of globalization]. Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society, 31 [in Ukrainian]
25. Yakovenko, O.I. (2019) Doslidzhennia deiakykh aspektiv zmistu definitsii «strategiia» ta osoblyvostei yikh zastosuvannia vitchyznianymy pidpriemstvamy v umovakh hlobalizatsii [Examination of certain aspects of the definition of «strategy» and features of its application by domestic enterprises in the context of globalization]. Vcheni zapysky TNU imeni V.I.Vernadskoho. Seriya: Ekonomika i upravlinnia – Scientific Notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Economics and Management, 30(69), 5, 91-96 [in Ukrainian]
26. Shvindina, H.O. (2016) Identyfikatsiia sutnosti strategii orhanizatsiinoho rozvytku [Identification of the essence of organizational development strategy]. Intelpekt XXI – Intelligence XXI, 6, 153–160 [in Ukrainian]

*Отримано 13.08.2025*