

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

СЕНЧУК Людмили Юріївни

УДК 659.4 : 339.1

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Особливості формування та реалізації міжнародної стратегії  
підприємства у конкурентному бізнес-середовищі**

за ОПП “Міжнародний менеджмент”  
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”  
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Науковий керівник:  
Куцмус Н.М.  
д.е.н., професор

### Анотація

**Сенчук Л.Ю. Особливості формування та реалізації міжнародної стратегії підприємства у конкурентному бізнес-середовищі.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП "Міжнародний менеджмент" галузі знань 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 073 "Менеджмент". – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Дипломна робота присвячена вивченню особливостей формування та реалізації міжнародної стратегії підприємства в умовах конкурентного середовища. Робота аналізує ключові теоретичні аспекти стратегічного управління в контексті міжнародного бізнесу, враховуючи вплив глобальних та регіональних факторів. Дослідження фокусується на визначенні ефективних методів аналізу міжнародного середовища, виборі стратегічних напрямків, управлінні ризиками та взаємодії з конкурентами. Робота має на меті розкриття ключових викликів та можливостей, що виникають при формуванні та реалізації міжнародної стратегії підприємства в умовах сучасного конкурентного середовища, а також впровадження практичних рекомендацій для підвищення конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

*Ключові слова: міжнародна стратегія, конкурентоспроможність, глобалізація, стратегічне планування, міжнародний бізнес.*

### Abstract

**Senchuk L.Yu. Peculiarities of the formation and implementation of the international strategy of the enterprise in a competitive business environment.** – Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a second (master's) educational degree under the International Management Program in the field of knowledge 07 "Management and Administration" in the specialty 073 "Management". – Polissya National University, Zhytomyr, 2023.

The thesis is devoted to the study of the peculiarities of the formation and implementation of the international strategy of the enterprise in the conditions of a competitive environment. The work analyzes the key theoretical aspects of strategic management in the context of international business, taking into account the influence of global and regional factors. The research focuses on determining effective methods of analyzing the international environment, choosing strategic directions, managing risks and interacting with competitors. The work aims to reveal the key challenges and opportunities that arise in the formation and implementation of the international strategy of the enterprise in the conditions of the modern competitive environment, as well as the implementation of practical recommendations to increase the competitiveness of the enterprise in the international market.

*Keywords: international strategy, competitiveness, globalization, strategic planning, international business.*

**ЗМІСТ**

Вступ.....	5
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ .....	7
Розділ 2. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ В БІЗНЕСІ .....	13
Розділ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА .....	23
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	32
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	30

## ВСТУП

У сучасному глобалізованому світі, де умови конкурентного середовища неперервно змінюються, формування та реалізація міжнародної стратегії стає визначальним аспектом стратегічного управління підприємствами. Компанії повинні не лише глибоко розуміти глобальні тенденції, але й використовувати вдосконалений підхід до оптимізації цих стратегій. Розглядаючи особливості, які визначають успішність підприємств у міжнародному бізнесі, дослідження зосереджується на аспектах глобальної конкурентоспроможності, врахуванні культурних відмінностей, ефективному управлінні ресурсами та здатності адаптуватися до змін в економічному та політичному середовищі.

Велика кількість науковців зробили значний вклад у дослідження даної теми. Серед вітчизняних слід виокремити: Гірна О.[2], Козак Ю.[5], Сисоєв В. [8] та Карпіщенко О. [9], які розкрили особливості стратегічного управління в контексті міжнародного бізнесу та надали практичні рекомендації для підприємств, для ефективного пристосування до конкурентного глобального середовища.

Крім того, дану тему вивчали зарубіжні вчені, а саме: Портер М. [27], Ансофф А. [20], Томпсон А. [17] та Стрікленд Дж. [17], що досліджували поняття та сутність міжнародної стратегії, а також ключові елементи, які допоможуть впровадити на підприємстві конкурентоспроможну стратегію.

*Об'єктом дослідження* є процес формування та реалізації міжнародної стратегії підприємства в умовах глобального конкурентного середовища. *Предметом дослідження* виступає сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів стратегічного планування діяльності підприємства, що здійснює міжнародні ділові операції.

Метою дослідження є обґрунтування напрямів удосконалення процесу формування та реалізації міжнародної стратегії підприємства у конкурентному середовищі. Відповідно до мети були поставлені такі завдання:

- Узагальнити сучасні теоретичні підходи до формування та реалізації міжнародних стратегій підприємств.
- Проаналізувати особливості конкуренції на міжнародних ринках та їх вплив на стратегічне управління підприємством.
- Обґрунтувати особливості формування міжнародних стратегій в умовах конкуренції в бізнесі.
- Здійснити аналіз кейсів щодо успішного впровадження міжнародних стратегій на підприємствах в різних галузях.
- Вивчити вплив глобальних економічних, соціокультурних та політичних факторів на формування та реалізацію стратегії.
- Обґрунтувати напрями удосконалення стратегічного управління міжнародним бізнесом в контексті викликів конкурентного середовища.

У дипломній роботі було використано такі методи дослідження, як: абстрактно-логічний – для формування та узагальнення теоретичних засад міжнародної стратегії; аналізу та синтезу – для вивчення досвіду використання міжнародних стратегій компаніями в різних галузях; статистичного – для аналізу показників компаній, що ефективно впровадили міжнародну стратегію; монографічного – для вивчення успішних практик діяльності компаній та особливостей їх стратегій; SWOT-аналіз – для вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища компаній; кейс-стаді – для визначення успішності та ефективності впроваджених стратегій компаніями; методи графічного зображення і табличного відображення результатів дослідження. Крім того, для обґрунтування пропозицій щодо оптимального вибору міжнародної стратегії був використаний метод порівняльного аналізу, який дозволяє оцінювати ефективність різних підходів до ведення бізнесу на міжнародних ринках.

Інформаційну базу дослідження склали наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, бази даних, а саме World Bank, ImportGenius, NBD DATA та YouControl, дані з журналу Forbes, а також результати власних досліджень та інформаційні ресурси мережі інтернет.

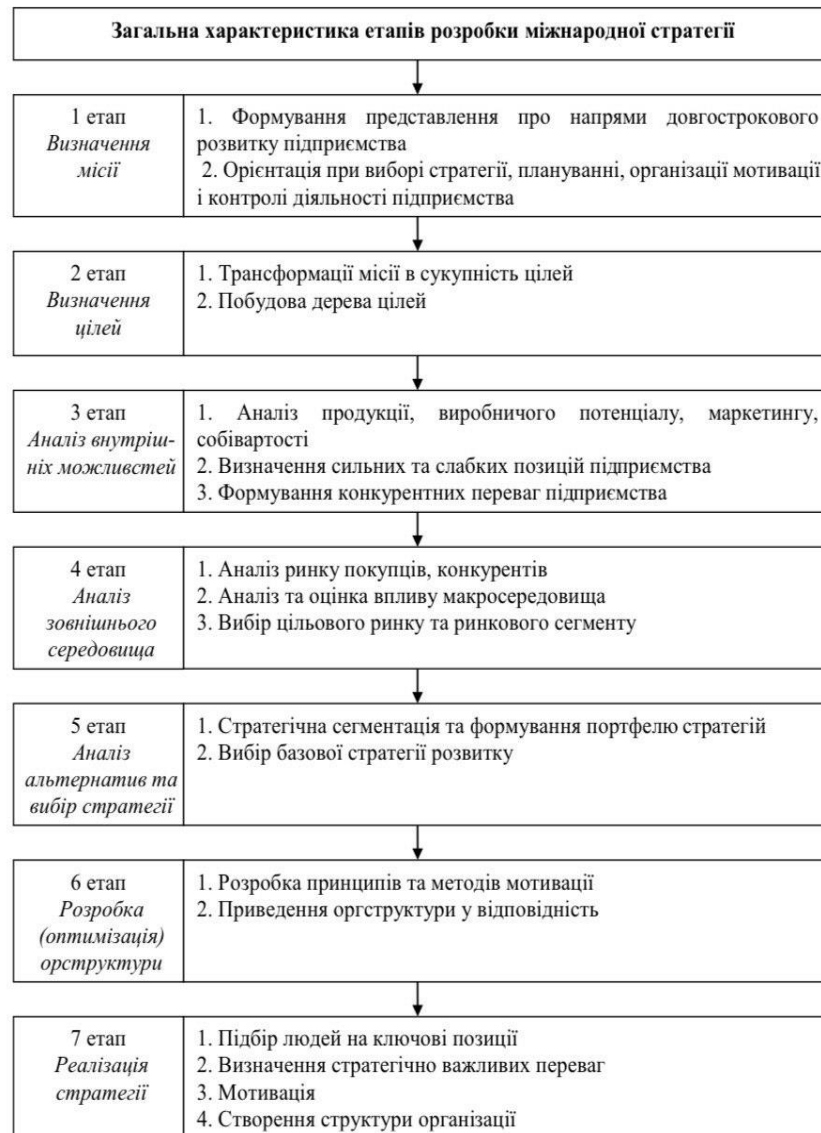
## Розділ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТІВ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

Вивчення теоретичних та методичних аспектів формування та реалізації стратегій у міжнародному бізнесі дозволяє не лише адаптуватися до сучасних умов, але і визначати нові можливості для розвитку та конкурентоспроможності. Актуальність даної теми полягає у її спроможності висвітлити та розібрати ключові аспекти, що визначають успішні стратегії в умовах глобального бізнес-середовища.

В загальному розумінні, стратегія міжнародного бізнесу – це план дій, спрямований на досягнення цілей підприємства на світовому ринку. Вона охоплює визначення глобальних цілей, аналіз міжнародного середовища, вибір ринкових стратегій, адаптацію до культурних відмінностей, управління ризиками, координацію операцій та стратегічне партнерство. Враховуючи ці аспекти, підприємства можуть ефективно пристосовуватися до глобальних викликів та використовувати можливості світового ринку. У процесі розробки стратегії підприємства важливо звертати увагу на етапи (рис. 1.1), які допоможуть підібрати підприємству правильну стратегію [4].

В міжнародному бізнесі застосовуються різноманітні стратегічні підходи, які визначають успішність підприємств на глобальному ринку. Перш за все, глобальна стратегія орієнтована на створення уніфікованих продуктів та послуг для всіх ринків, з використанням однакових маркетингових та операційних підходів, які допоможуть підприємствам ефективно використовувати масштаби економії та консолідувати свій бренд на світовому рівні. Локалізаційна стратегія, навпаки, передбачає адаптацію продуктів та стратегій до конкретних вимог та особливостей місцевих ринків. Даний підхід дозволяє підприємствам ефективно взаємодіяти з різними культурами та задовольняти унікальні потреби споживачів на різних територіях.



**Рис. 1.1. Загальна характеристика етапів розробки міжнародної стратегії підприємства**

Джерело: побудовано на основі [5].

Транснаціональна стратегія поєднує елементи глобального та локального підходів, створюючи гнучкі бізнес-моделі, які можуть адаптуватися до різних умов, яка надає можливість підприємствам забезпечити баланс між стандартизацією та індивідуалізацією у своїй діяльності. Експортна та мультинакопичувальна стратегії використовуються для розвитку міжнародного бізнесу, де експорт фокусується на продажу товарів та послуг за кордон, а мультинакопичувальна стратегія полягає в створенні підприємства, яке працює на різних ринках та об'єднує накопичені ресурси та знання. Узагальнюючи, вибір стратегічного підходу в міжнародному бізнесі

залежить від ряду факторів, таких як характер продукції, особливості ринків та стратегічні цілі підприємства [2].

Стратегічна концепція міжнародного підприємства визначається комплексом стратегічних рішень, які спрямовані на досягнення його цілей та успішну діяльність на міжнародному ринку, основними аспектами даної концепції є:

1. Формулювання місії, яка визначає основний сенс існування підприємства, а також конкретні цілі, що повинні бути досягнуті на міжнародному рівні.

2. Вивчення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, які впливають на міжнародну діяльність підприємства.

3. Визначення способу взаємодії з міжнародним ринком, включаючи вибір ринкових сегментів, стратегії входження, а також стратегії конкуренції.

4. Врахування різноманітності продуктів та регіональних відмінностей для оптимізації портфеля та розподілу ресурсів.

5. Визначення механізмів виявлення та управління ризиками, пов'язаними з міжнародною діяльністю, такими як валютні ризики, політичні та економічні труднощі.

6. Розробка підходів до конкуренції на міжнародному ринку, включаючи аналіз конкурентів та визначення унікальних конкурентних переваг.

7. Розробка ефективної системи управління, яка забезпечує взаємозв'язок між різними частинами міжнародного підприємства.

8. Врахування соціальних та етичних аспектів у стратегічному управлінні та взаємодії з різними культурами.

9. Зосередження на розвитку новаторських продуктів та процесів, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним на міжнародному ринку.



Стратегії розробляються на 4 організаційних рівнях (табл. 1.2). Кожен рівень стратегії визначає конкретні завдання та напрямок розвитку. Дослідження стратегій на цих рівнях не лише розкриває взаємозв'язок між ними, але і вивчає методи їхнього розроблення, впровадження та взаємодії, враховуючи специфіку кожного рівня.

Таблиця 1.1

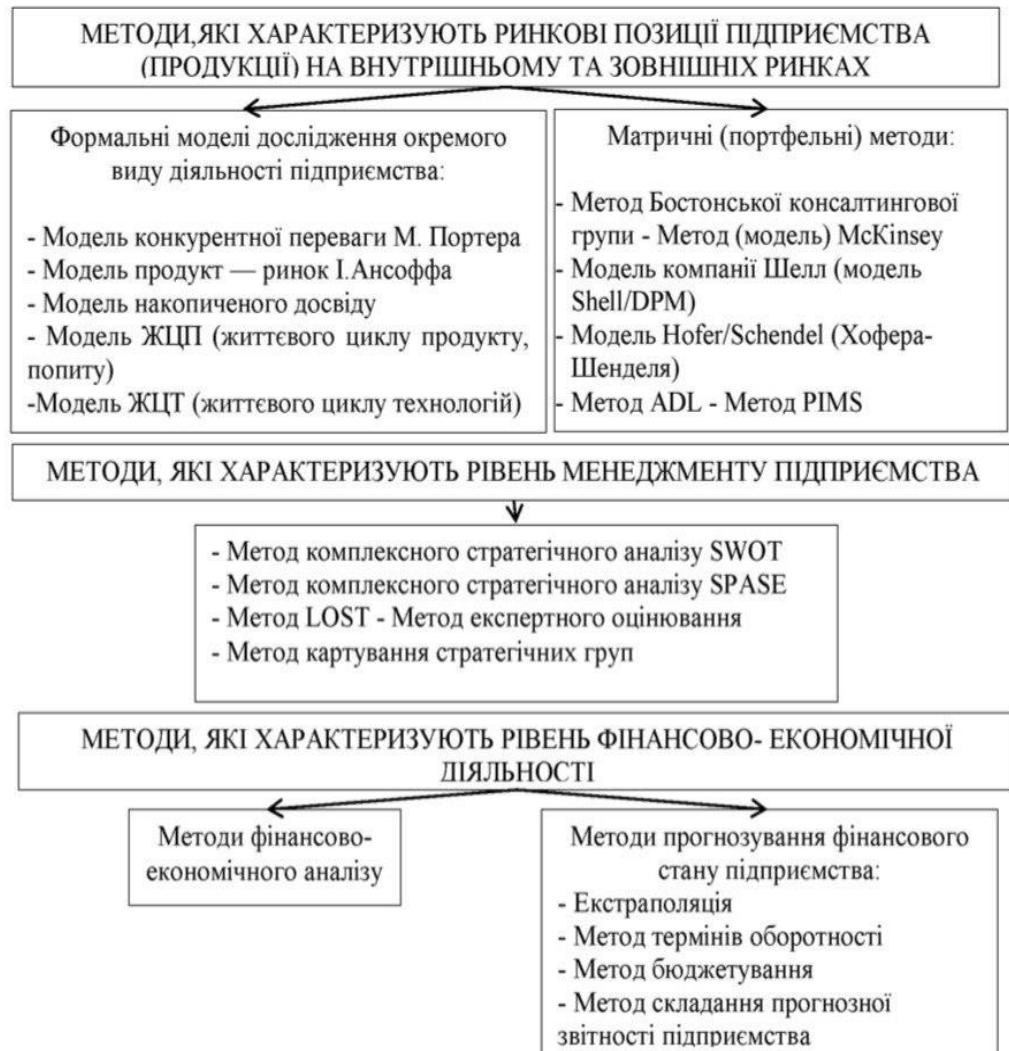
### Організаційні рівні на яких розробляються стратегії

Тип стратегії	Характеристика	Основні напрямки
Корпоративна	Стратегія для компанії та сфер її діяльності в цілому. Необхідна для досягнення цілей на загально-корпоративному рівні.	– посилення конкурентних позицій в кожному виді бізнесу; – встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних ресурсів у найпривабливіші сфери діяльності; – зміцнення ділових операцій.
Ділова	Розробляється для визначення окремого виду діяльності компанії.	– розробка заходів та підходів до формування конкурентних переваг; – об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.
Функціональна	Розробляється для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності (виробнича, маркетингова, фінансова, тощо).	– дії щодо підтримання ділової стратегії, досягнення цілей підрозділу; – створення управлінських орієнтирів для досягнення цілей підприємства.
Операційна	Вужча стратегія для основних структурних одиниць.	– вирішення проблем, пов'язаних з досягненням цілей підрозділу; – способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, управління запасами, ремонт, транспортування, реклама).

Джерело: побудовано на основі [11].

Не менш важливим у міжнародній стратегії є методи (рис. 1.2), для систематичного дослідження та ефективного управління діяльністю підприємства на глобальному ринку. Ці методи допомагають аналізувати міжнародне середовище, визначати стратегічні напрямки, оцінювати конкурентоспроможність та ефективно керувати ризиками, пов'язаними з глобальною діяльністю. Вони надають структурований підхід до стратегічного

планування, дозволяючи підприємствам адаптуватися до різноманітних викликів та можливостей, що виникають на міжнародному ринку.



**Рис. 1.2. Методи, які використовують при впровадженні міжнародної стратегії**

Джерело: побудовано на основі [18].

Ефективність реалізації стратегій у міжнародному бізнесі залежить від ряду факторів. Важливі аспекти включають ретельний аналіз міжнародного середовища, визначення чіткої глобальної мети та об'єктивів, врахування культурних відмінностей, правильний вибір стратегій входження на ринки та взаємодії з ними. Ключовими факторами є ефективне управління ризиками, адаптацію до міжнародних стандартів, розвинуті механізми координації міжнародних операцій, виважене використання глобальних та регіональних

аспектів, а також врахування змін у політичному, економічному та соціокультурному середовищі. Крім того, важливо враховувати фінансові аспекти, такі як управління валютними ризиками та фінансова стійкість, забезпечуючи підприємству можливість ефективно реалізувати свої стратегічні цілі в глобальному масштабі.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства на глобальному ринку здійснюється через комплексний аналіз різноманітних аспектів, що включають в себе визначення ринків присутності та оцінку частки ринку, аналізу впливу бренду та репутації, оцінку продуктів чи послуг у порівнянні з конкурентами, а також урахування ефективності маркетингових стратегій, технологічного рівня, витрат та цінової конкуренції. Крім того, важливими факторами є здатність адаптації до регіональних особливостей, ризиковий аналіз та управління, а також забезпечення високої якості та інновацій. Такий аналіз дозволяє підприємству розуміти своє місце на глобальному ринку і розробляти стратегії для підвищення своєї конкурентоспроможності.

Ефективне управління ризиками, зокрема валютними ризиками та політичними труднощами, грає ключову роль у забезпеченні стійкості на міжнародному ринку. Крім того, необхідно вибрати оптимальні ринкові стратегії, враховуючи форми входження (експорт, імпорт, франчайзинг, створення спільних підприємств тощо). Ключовим аспектом є також адаптація до культурних відмінностей для ефективної взаємодії з різними місцевими ринками та споживачами. Контингентування на зміни в економічному та соціальному середовищі, розробка інноваційних підходів та здатність до швидкої реакції на зміни грають важливу роль у досягненні успіху на глобальній арені, а стратегічне управління має включати систематичний моніторинг результатів та готовність до коригування стратегії відповідно до змін у міжнародному бізнес-середовищі.

При реалізації стратегії глобальні та регіональні аспекти взаємодіють у складному процесі формування стратегій суб'єктів міжнародного бізнесу, сприяючи адаптації до глобального ринкового середовища та врахуванню

унікальних властивостей регіональних ринків. Глобальні аспекти визначають загальні цілі та стратегічні рішення підприємства на міжнародному рівні, що охоплює визначення глобальних конкурентних переваг, стандартизацію продуктів та послуг, максимізацію ефективності виробничих процесів та управління глобальним брендом. З іншого боку, регіональні аспекти враховують унікальні особливості ринків окремих регіонів, такі як культурні та соціальні відмінності, юридичні та економічні умови. Це передбачає адаптацію стратегій до специфічних потреб місцевих споживачів, врахування конкуренції на регіональному рівні та підтримку місцевих партнерств. Узгодження глобальних та регіональних аспектів вимагає балансу та гнучкості в стратегічному управлінні. Сприяючи створенню комплексної стратегії, ця взаємодія дозволяє підприємствам максимально використовувати можливості глобального ринку, одночасно адаптуючись до місцевих особливостей та забезпечуючи стійкість та конкурентоспроможність на різних рівнях.

Отже, розгляд теоретичних аспектів визначення глобальних цілей, аналізу міжнародного середовища, вибору ринкових стратегій та адаптації до культурних відмінностей ставить підприємства в користь, дозволяючи їм адаптуватися до змін та максимізувати свій потенціал на глобальній арені. Важливою є роль методичних підходів до аналізу та вибору стратегій у міжнародному бізнесі, що дозволяє ефективно враховувати специфіку ринків та максимізувати конкурентоспроможність підприємств. Тому, правильно спроектована та впроваджена стратегія у міжнародному бізнесі стає визначальним фактором успіху підприємства, допомагаючи йому адаптуватися до складних викликів глобального ринку та досягати стабільного розвитку в умовах конкурентного середовища.

## Розділ 2

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНИХ СТРАТЕГІЙ В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ В БІЗНЕСІ

Міжнародний бізнес та конкуренція на міжнародних ринках мають свої особливості, які відрізняють їх від внутрішнього бізнесу та національної конкуренції. Ці особливості вимагають від компаній більшої гнучкості, глибокого розуміння глобального бізнес-середовища та здатності ефективно взаємодіяти з різними культурними та економічними реаліями. (рис. 2.1)

#### Глобалізація та розмаїтість ринків

- Політичні та правові ризики

#### Валютні ризики

- Культурна різниця та адаптація

#### Глобальна Конкуренція

- Різниця в інфраструктурі та логістиці

#### Міжнародні технологічні стандарти

**Рис. 2.1. Особливості міжнародного бізнесу та конкуренції**

Джерело: побудовано на основі [14].

Роль стратегій у конкурентному середовищі неоціненно важлива для успішного функціонування підприємства та забезпечення його конкурентоспроможності. Стратегії визначають не лише загальний напрямок дій, але і впливають на різноманітні аспекти підприємницької діяльності.

У підсумку, стратегії виступають як керований план дій, що орієнтований на досягнення конкурентних переваг, адаптацію до змін, взаємодію зі споживачами та оптимізацію ресурсів. Вони стають основним інструментом управління підприємством у конкурентному середовищі, забезпечуючи його успішну і стійку діяльність.

Аналіз успішних компаній при розробці міжнародної стратегії є важливим етапом у стратегічному управлінні, допомагаючи підприємствам взяти на озброєння досвід та кращі практики для ефективного функціонування в умовах глобального бізнес-середовища. Аналіз успішних компаній дозволяє навчатися на їхніх успіхах та невдачах, враховувати глобальні тенденції, адаптуватися до культурних та правових відмінностей, сприяти стратегічному мисленню та уникненню ризиків. Це сприяє не лише оптимізації стратегій, але й збільшенню конкурентоспроможності на міжнародному ринку, забезпечуючи більш ефективний розвиток підприємств. В табл 2.2. представлено ряд успішних глобальних компаній та особливості їх міжнародних стратегій.

Основні складові сучасної успішної міжнародної стратегії, визначені на основі аналізу кейсів відомих компаній, включають низку ключових елементів. По-перше, глобальна присутність та локалізація є важливою стратегічною складовою, оскільки успішні компанії успішно об'єднують глобальні та місцеві підходи, адаптуючи свою продукцію та маркетинг до конкретних умов різних ринків. Другою ключовою складовою є інновації та технологічний прогрес, які дозволяють компаніям залишатися конкурентоспроможними, впроваджуючи новаторські продукти та вирішення. Гнучкість та адаптивність до змін у глобальному бізнес-середовищі є ще однією важливою складовою, дозволяючи компаніям ефективно реагувати на зміни в умовах ринку та політичному кліматі.

Глобальна система виробництва та управління ланцюгом постачань також виявляються значущими, забезпечуючи оптимізацію та ефективне управління ресурсами на світовому рівні. Крім того, соціальна відповідальність та співпраця зі спільнотами стають важливою складовою, підкреслюючи зобов'язання компаній до сталого розвитку та роботи відповідно до високих стандартів етики. Загалом, інтеграція цих елементів допомагає сучасним компаніям успішно розробляти та реалізовувати

міжнародні стратегії, спрямовані на глобальний ринок та адаптовані до умов різних країн.

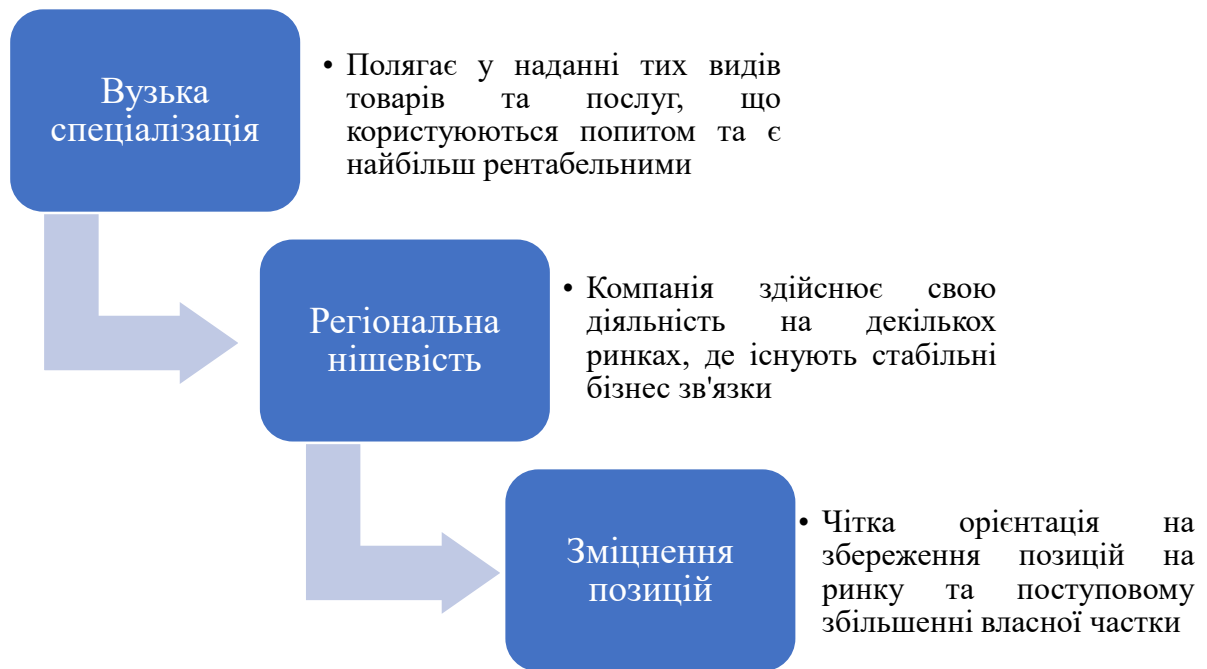
Таблиця 2.2

### Кейси стратегій успішних компаній

Назва компанії	Тип діяльності	Виручка/оборот, у 2022 році	Особливості стратегії
Apple Inc.	Технологічна компанія, що спеціалізується на розробці та виробництві електроніки, програмного забезпечення та інших інноваційних продуктів.	365 млрд. дол. США	глобальна присутність; інноваційна продукція; маркетингова стратегія; стабільність поставок.
Toyota Motor Corporation	Автомобільна компанія, яка спеціалізується на виробництві та продажу автомобілів.	275 млрд. дол. США	точність в проектуванні та виробництві; глобальна система виробництва; стратегія "країна-мільйонер"; електрифікація та інновації.
Samsung Electronics Co., Ltd.	Є однією з найбільших технологічних компаній у світі, що займається виробництвом електроніки, включаючи смартфони, телевізори, планшети, побутову техніку та напівпровідники.	200 млрд. дол. США	диверсифікація продукції; глобальна маркетингова кампанія; інноваційні рішення.
Unilever	Міжнародна компанія з виробництва споживчих товарів, яка включає в себе продукцію у сферах їжі та напоїв, домогосподарських товарів, особистої гігієни та інших категорій.	60 млрд. євро	глобальна присутність та локалізація; стратегія запровадження інновацій; співпраця зі спільнотами та соціальна відповідальність.

Джерело: побудовано на основі [25].

Розглядаючи приклад успішного бізнесу міжнародного рівня варто звернути увагу на компанію ТОВ «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ». Основою успішного становлення та розвитку компанії є ефективна стратегія, що була обрана для реалізації першочергових цілей, таких як завоювання ніші, забезпечення сталого зростання (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Складові стратегії компанії ТОВ «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ»**

Джерело: побудовано автором

Стратегія географічної спеціалізації для компанії відкриває широкі можливості, оскільки дозволяє зосередитися на конкретному регіоні чи ринку, визначити його особливості та потреби, і відповідно налаштувати продукти чи послуги для максимально ефективного задоволення місцевих вимог. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності, зниженню витрат і оптимізації виробничих процесів, а також розвитку бізнес-відносин з місцевими партнерами та клієнтами. Географічна спеціалізація дозволяє компанії впевнено входити на ринок, забезпечуючи не лише прибутковість, але і стійкість в умовах місцевої конкуренції.

Дана компанія є новоствореною фірмою, яка розпочала свою діяльність у 2021 році. Основним напрямком діяльності є експорт металопластикових та алюмінієвих конструкцій, переважно до ринків Америки та Об'єднаних Арабських Еміратів. Компанія спеціалізується виключно на експорті і визначає для себе, що економічною характеристикою будь-якої операції є показник валютної ефективності, такий як купівельна сила валюти та товарний курс. Всі валютні операції підлягають відповідному законодавству [15].



Таблиця 2.3

**Фінансові результати від операційної діяльності  
ТОВ «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ»**

Показник	2021	2022	2022 р. до 2021 р.		Вплив зміни показника на прибуток, %	
			(гр.2-гр.1), тис. грн.	(гр.2/гр.1), ×100, %	гр.3/рядок 7×100,	гр.4/рядок 7×100,
А	1	2	3	4	5	6
Дохід	17277,3	17104,4	-172,9	99,0	5,6	3132,9
Податок на прибуток	697,8	22,0	-672,8	3,15	21,9	99,68
Чистий дохід	16671,5	13449,2	-3222,3	80,67	104,7	2552,8
Собівартість реалізованої продукції	12101,3	10833,7	-1267,3	89,53	41,17	2833,2
Інші операційні доходи	605,8	3655,2	3049,4	603,37	-99,1	19094,0
Інші операційні витрати	1299,5	6148,3	4848,8	473,13	-157,5	14972,5
Фінансовий результат від операційної діяльності	3178,7	100,4	-3078,3	3,16	100	100

Джерело: побудовано за даними [16].

При цьому компанія є диверсифікованою за своїми видами діяльності, так до видів діяльності ТОВ «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ» відноситься:

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля (як основний вид діяльності);
- 33.11 Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів;
- 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи;
- 43.32 Установлення столярних виробів;
- 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах;
- 47.99 Інші види роздрібною торгівлі поза магазинами;
- 52.10 Складське господарство;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту;

- 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
- 71.11 Діяльність у сфері архітектури;
- 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах;
- 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність.

Такий розгалужений підхід до формування системи здійснення господарської системи дозволяє створити гнучку стратегію, що при зміні глобального попиту або зменшенні рентабельності того чи іншого виду діяльності компанія мала простори для маневру та адаптації для нових умов та переключитися на інші види діяльності [28]. Протягом трьох років функціонування, ТОВ «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ» успішно здійснило 45 міжнародних доставок. Компанія визначалася як надійний партнер і демонструвала стабільний темп росту у сфері експорту металопластикових та алюмінієвих конструкцій, зокрема до ринків Америки та Об'єднаних Арабських Еміратів.

Однак у 2023 році компанія зіткнулася з викликами та змінами в міжнародному середовищі через або війну. Такий розвиток подій призвів до зменшення кількості реалізованих контрактів у порівнянні з попередніми роками. Військові події та нестабільність у регіоні вплинули на попит, умови та обсяги міжнародної торгівлі, змушуючи компанію адаптуватися до нових умов та шукати стратегії для вирішення викликів, пов'язаних із зміненою політичною та економічною ситуацією (рис 2.3).

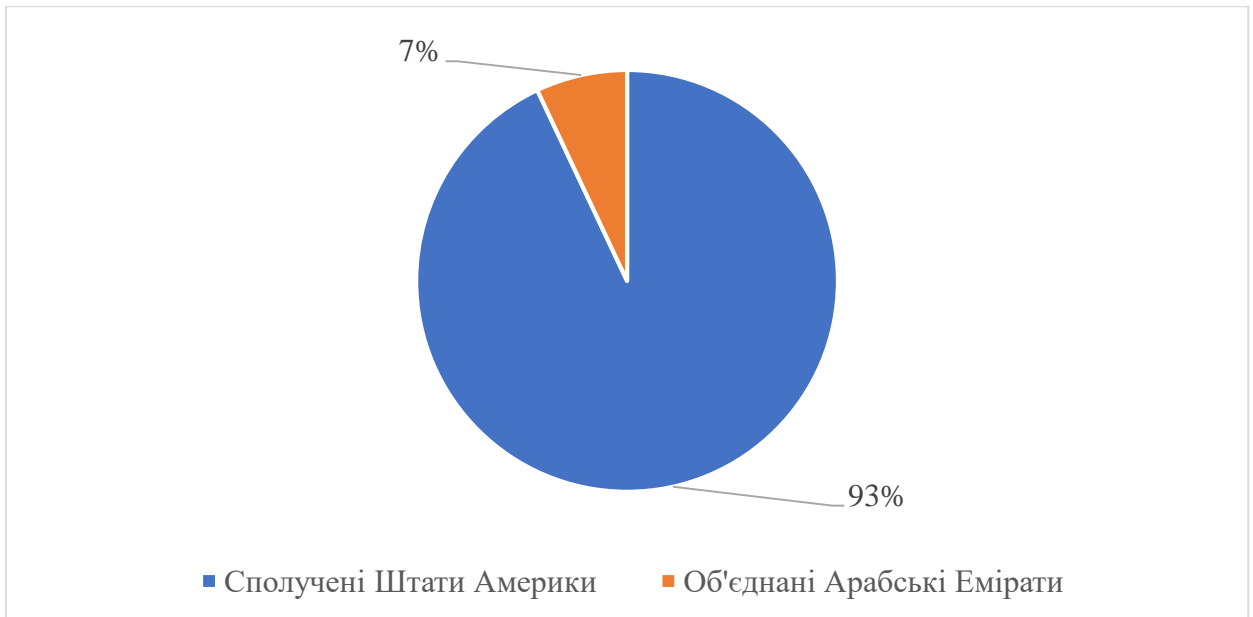


**Рис. 2.3. Загальна кількість успішно реалізованих експортних поставок**

Джерело: побудовано за даними [23].

Компанія «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ» виявилася ефективним партнером для двох ключових країн – Сполучених Штатів Америки та Об'єднаних Арабських Еміратів. У своїй співпраці з США компанія зосереджується на експорті металопластикових та алюмінієвих конструкцій, враховуючи високий попит та технічні стандарти цього ринку. З виходом на ринок Об'єднаних Арабських Еміратів, компанія успішно адаптує свою стратегію до особливостей та вимог місцевого бізнес-середовища. Країна є важливим пунктом для експорту, і компанія встановила ефективні механізми для вивчення та врахування культурних, правових та економічних нюансів при здійсненні бізнесу.

Загалом, успішна співпраця з цими двома країнами свідчить про гнучкість та здатність «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ» адаптуватися до різних ринкових умов і надавати своїм клієнтам високоякісні товари та послуги, враховуючи конкретні потреби та вимоги кожного ринку (рис 2.4).



**Рис. 2.4. Географічна структура експорту  
ТОВ «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ», %**

Джерело: побудовано за даними [23].

Протягом періоду з 2021 по 2023 рік компанія "ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ" успішно розвивала співпрацю з рядом ключових партнерів, включаючи такі компанії [23], [24], [29], [30], [26]:

1. **TRYSLER, INC:** Ця компанія стала одним із стратегічних партнерів "ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ" у галузі експорту металопластикових та алюмінієвих конструкцій. Спільна діяльність з TRYSLER, INC дозволила розширити ринкові можливості та забезпечити високий стандарт якості продукції.

2. **GLOBAL WINDOW SYSTEMS LLC (Адреса: 121C MAIN ST WESTHAMPTON BEACH NY 11978, США):** Як партнер з архітектурних систем вікон, ця компанія відіграє ключову роль у забезпеченні високоякісних віконних рішень для ринків, де діє "ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ".

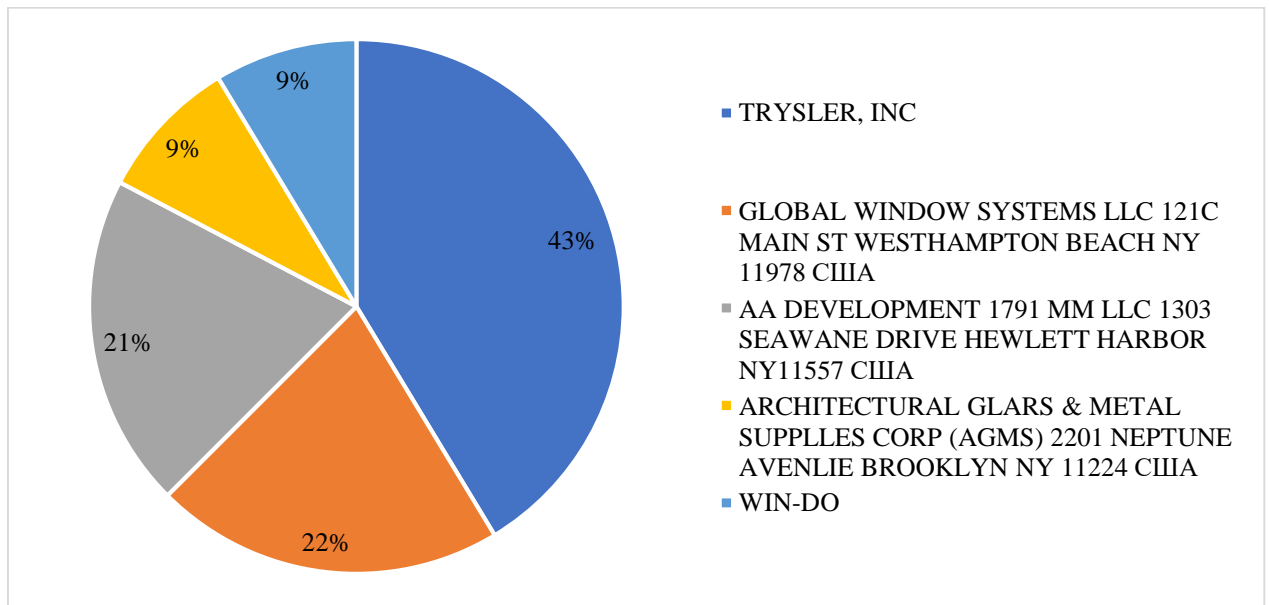
3. **AA DEVELOPMENT 1791 MM LLC (Адреса: 1303 SEAWANE DRIVE HEWLETT HARBOR NY11557, США):** Як інша важлива партнерська організація, AA DEVELOPMENT 1791 MM LLC відзначається високою ефективністю у взаємодії з "ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ" у сфері будівельних матеріалів та конструкцій.

**4. ARCHITECTURAL GLASS & METAL SUPPLIES CORP (AGMS) (Адреса: 2201 NEPTUNE AVENUE BROOKLYN NY 11224, США):**

Ця компанія є важливим постачальником скла та металевих матеріалів для архітектурних проектів, спільна діяльність з якою дозволила "ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ" розширити свій асортимент і впровадити нові технології у свою продукцію.

**5. WIN-DO:** Компанія WIN-DO виступає в ролі стратегічного партнера з розробки та виготовлення віконних систем, забезпечуючи "ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ" інноваційними та високоякісними рішеннями для клієнтів.

Співпраця з цими компаніями визначається високим рівнем взаєморозуміння, якісною продукцією та спільною метою розвитку експортного бізнесу "ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ" (рис 2.5).



**Рис. 2.5. Найбільші компанії-партнери  
ТОВ «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ» (за розмірами їх часток)**

Джерело: побудовано за даними [23].

Особливості формування міжнародної стратегії компанії включають комплексний аналіз міжнародних ринків, культурну адаптацію, логістичне планування, вивчення правових аспектів та фінансове планування. Ключові аспекти включають глобальну місцевість, ефективне логістичне управління,

технологічну інтеграцію, а також стратегічне партнерство та співпрацю з локальними партнерами. Гнучкість, адаптивність та урахування унікальних особливостей кожного ринку стають ключовими компонентами для успішного виходу на міжнародну арену та підтримки стійкого росту компанії в глобальному контексті:

- Глобалізація. Успішні міжнародні компанії часто враховують особливості місцевих ринків та культур. Глобальна стратегія повинна бути налаштована таким чином, щоб враховувати місцеві особливості, відмінності у смаках, потребах та культурних преференціях споживачів.

- Міжнародні операції вимагають ретельного логістичного планування та управління ланцюгом постачання. Високоякісне логістичне управління забезпечує швидку та ефективну поставку товарів або послуг, що важливо для забезпечення конкурентоспроможності компанії на міжнародних ринках.

- Технологічна інтеграція, включає в себе використання сучасних технологій для підтримки міжнародної діяльності. Інформаційні системи, електронна комунікація та інші технологічні інструменти можуть полегшити координацію та співпрацю між різними відділеннями компанії у різних країнах.

- Стратегічне партнерство та локальні партнери може бути ключовою особливістю успішної глобальної стратегії. Партнерства дозволяють отримати місцеві знання, ресурси та підтримку, що сприяє більш ефективному входженню на нові ринки та подоланню місцевих викликів.

Отже, розробка та успішна реалізація міжнародних стратегій є надзвичайно складним завданням, враховуючи динаміку глобального ринку та конкурентний тиск. Отже, формування та виконання міжнародних стратегій вимагає від компаній не лише глибокого розуміння глобального бізнес-середовища, але й постійного аналізу та гнучкості для ефективного реагування на зміни у цьому невпинному та конкурентному ландшафті.

### Розділ 3

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БІЗНЕСОМ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА

В умовах глибокої глобалізації та постійних змін на світовому ринку, стратегічне управління міжнародним бізнесом стає надзвичайно важливим аспектом для підприємств, що прагнуть ефективно функціонувати в конкурентному середовищі. Удосконалення стратегічного управління вимагає глибокого розуміння викликів, які постають перед компаніями на міжнародних ринках. В цьому контексті розглядаємо напрями удосконалення, спрямовані на адаптацію до динамічного конкурентного середовища компанією ТОВ "ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ".

Ключові аспекти вдосконалення стратегічного управління міжнародним бізнесом компанії охоплюють широкий спектр викликів, від гнучкості в адаптації до місцевих умов до впровадження передових технологій та стратегій ризик-менеджменту. В даному контексті розглядаються напрями, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та сталості міжнародних підприємств у непередбачуваному світовому бізнес-середовищі. Напрями удосконалення стратегічного управління міжнародним бізнесом ТОВ «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ» у контексті викликів конкурентного середовища охоплюють широкий спектр стратегічних підходів та практик, до них відносяться:

- інновації та технологічний прогрес: впровадження передових технологій та постійна інноваційна діяльність для забезпечення конкурентоспроможності та виходу на нові ринки;
- ефективне управління ланцюгом постачань: оптимізація ланцюга постачань для забезпечення якості та надійності постачань в умовах глобальної діяльності;

- розвиток лідерських кадрів: вдосконалення системи управління персоналом та розвиток лідерських якостей для ефективного керівництва в глобальному контексті;
- глобальна локалізація: адаптація стратегій до місцевих особливостей та потреб, зберігаючи при цьому глобальну консистентність.

Впровадження передових технологій та постійна інноваційна діяльність визначають стратегічний напрям для підтримки конкурентоспроможності підприємства та розширення його присутності на нових ринках. Цей підхід вимагає постійного удосконалення та застосування новаторських методів у різноманітних аспектах бізнес-процесів та розвитку продукції [9].

Дослідження та розробка (R&D) є ключовим компонентом цього стратегічного підходу, включаючи фінансування для проведення досліджень та розробок нових технологій (табл 3.1). Формування інноваційних команд також грає важливу роль у стимулюванні та впровадженні новаторських ідей.

*Таблиця 3.1*

**Розвиток R&D складової міжнародного бізнесу в світі**

Роки	Експорт високих технологій (трлн дол. США)	Витрати на R&D (у % до ВВП)
2012	2,21	2,00
2013	2,32	2,06
2014	2,36	1,99
2015	2,28	2,07
2016	2,23	2,10
2017	2,66	2,14
2018	2,91	2,14
2019	2,85	2,20
2020	14,27	2,34
2021	8,03	2,55

Джерело: побудовано за даними [22].

Впровадження передових технологій в системі ТОВ «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ» включає оновлення ІТ-інфраструктури для відповідності сучасним вимогам та забезпечення конкурентних переваг. Також важливо автоматизувати бізнес-процеси, щоб підвищити ефективність та знизити витрати. У культурі інновацій важливо створити систему стимулювання для



розвитку інноваційного мислення серед персоналу. Інноваційні лабораторії можуть служити центром для творчого процесу та розробки нових ідей.

Стратегічне партнерство та інноваційні екосистеми ТОВ «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ» включають співпрацю зі стартапами для використання їхніх інноваційних рішень та участь у інноваційних групах та асоціаціях. У маркетингу новацій важливо акцентувати статус інноватора для привертання уваги клієнтів та партнерів. Підтримка нововведень через маркетинг також є важливою для успішного впровадження нових продуктів чи послуг.

Глобальна експансія передбачає дослідження та вибір нових ринків для впровадження інновацій та розширення бізнесу, а також укладення стратегічних партнерств з місцевими компаніями для успішного входу на нові ринки. Впровадження передових технологій та інновацій може допомогти підприємствам не лише у підтримці конкурентоспроможності, але і у відкритті нових можливостей для розвитку та впровадження високотехнологічних рішень.

Оптимізація ланцюга постачань – це стратегічний підхід, спрямований на забезпечення якості та надійності постачань в умовах глобальної діяльності. Цей процес включає в себе комплекс заходів та методів, спрямованих на оптимальне використання ресурсів та ефективну координацію усіх етапів постачального ланцюга. Головні аспекти оптимізації ланцюга постачань включають у себе вдосконалення процесів, використання передових технологій, управління ризиками та підвищення стійкості до змін у глобальному середовищі (табл 3.2).

Ця стратегія спрямована на підвищення ефективності та конкурентоспроможності компанії шляхом забезпечення безперебійного потоку якісних та надійних постачань. Оптимізація ланцюга постачань передбачає аналіз та вдосконалення кожного ланцюжкового елемента – від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Це включає у себе вирішення завдань, пов'язаних з логістикою, складським управлінням,

прогнозуванням попиту, взаємодією з постачальниками та розподілом ризиків [3].

Таблиця 3.2

**Програмне забезпечення для оптимізації ланцюга постачань**

Назва	Характеристика
Платформа оптимізації ланцюга поставок	Впровадження штучного інтелекту та аналітики в моделювання та оптимізацію різних етапів ланцюга постачань охоплює весь цикл від пошуку та виробництва до дистрибуції та фінансового менеджменту.
Інтеграційна платформа B2B	Сприяє автоматизації та оптимізації ключових процесів у ланцюгах постачань, спрощуючи цифрову інтеграцію, підтримуючи співпрацю та забезпечуючи видимість взаємодії між підприємствами та їхніми торговими партнерами.
Платформа аналізу ланцюга поставок	Забезпечує прозорість у всьому ланцюгу поставок та створює корисну інформацію, аналізуючи транзакції між підприємствами (B2B). Це сприяє ефективному управлінню ключовими процесами в ланцюгах постачань для підприємств.
Вбудовані програми	Інтегруються в платформи автоматизації ланцюга постачань для надання основних та додаткових функцій, що відносяться до конкретних сценаріїв використання: управління постачальниками, оформлення замовлень, обробка рахунків-фактур та адміністрування каталогу продуктів.

Джерело: побудовано на основі [8].

В умовах глобальної діяльності оптимізація ланцюга постачань стає особливо важливою, оскільки компанія «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ» має справу з різноманітністю ринків, законодавчих особливостей та культурних відмінностей. Ефективне управління цим процесом дозволить компанії швидко реагувати на зміни у середовищі, забезпечуючи високу якість продукції, зниження витрат та задоволення потреб споживачів. Все це сприяє створенню стійкої та конкурентоздатної бізнес-моделі в умовах глобальної конкуренції [13].

Оптимізація системи управління персоналом та розвиток лідерських якостей для ефективного керівництва в глобальному контексті спрямовані на постійне удосконалення організаційного управління та розвиток ключових лідерських навичок. Ця стратегія охоплює різні аспекти, включаючи вдосконалення процесів набору та утримання персоналу, розробку ефективних методів комунікації в глобальному масштабі, а також навчання та підтримку

керівників у розвитку лідерських якостей, які враховують міжнародні та культурні особливості.

Таблиця 3.3

### HR галузь у глобальному розрізі, у 2022 році

Питання опитування	Частка від загальної кількості опитаних, %
Скільки працівників володіють належними технологіями	36
Скільки компаній інвестували в покращення системи управління персоналом	49
Скільки працівників компанії вважають, що посадові інструкції зрозумілі	36
Скільки відсотків нових працівників звільнялося протягом перших трьох місяців	30
Скільки нових працівників звільняються, тому що їхня роль не відповідає очікуванням.	43
Скільки працівників залишаються в компанії, що займається проблемами працівників	75

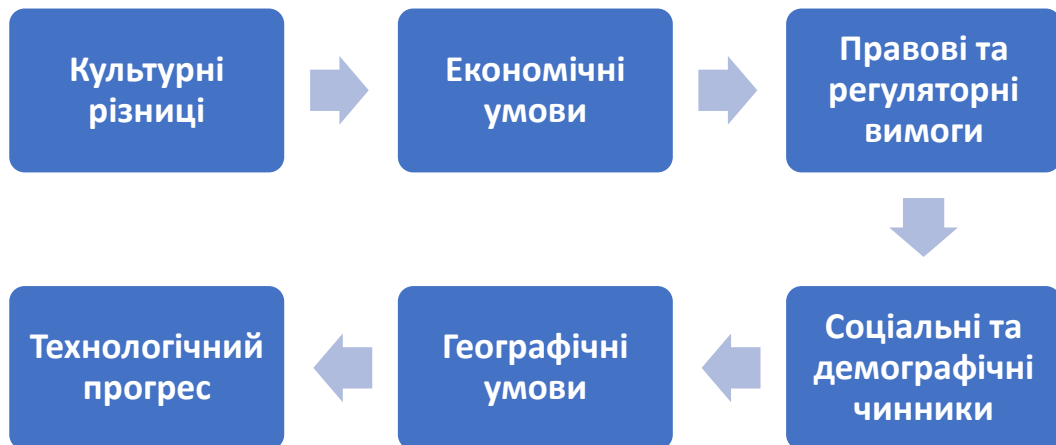
Джерело: побудовано на основі [21].

Однією з ключових складових є впровадження передових практик у сфері управління персоналом, що включає в себе використання сучасних інструментів для ефективного моніторингу та розвитку кадрового потенціалу. Крім того, стратегія орієнтована на створення лідерської культури, яка визнає та підтримує індивідуальний розвиток кожного співробітника.

У глобальному контексті важливо акцентувати на адаптації лідерських якостей до різноманітних культур та стилів роботи. Це включає в себе розвиток міжкультурної компетентності та вміння ефективно співпрацювати з різноманітним персоналом та партнерами з усього світу. Узагальнюючи, впровадження такої стратегії сприяє створенню динамічного та адаптивного управлінського середовища, спроможного ефективно функціонувати в умовах глобального ринку та забезпечити стає зростання та розвиток організації.

Глобальна локалізація включає в себе адаптацію стратегій до місцевих особливостей та потреб, при цьому забезпечуючи глобальну консистентність. Місцеві особливості включають в себе різноманітні аспекти, які визначають конкретні характеристики та умови певного регіону, країни чи місцевості. Ці особливості можуть впливати на бізнес-середовище та вимагати від компанії

адаптації стратегій для досягнення оптимальної ефективності та успіху на ринку [12].



**Рис. 3.1. Складові елементи аналізу культурних особливостей у міжнародному бізнесі**

Джерело: побудовано на основі [12].

Адаптація стратегії ТОВ «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ» до цих місцевих особливостей допомагає компанії бути більш успішною в конкретних регіонах та забезпечує їхню сталу конкурентоспроможність. Головною метою глобальної локалізації є створення стратегій, які враховують та відповідають місцевим контекстам, але в той же час підтримують єдність та консистентність на глобальному рівні.

Як результат удосконалення стратегічного управління в компанії ТОВ «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ» може стати перехід компанії від стратегії географічної спеціалізації до багатонаціональної стратегії. Цей крок дозволяє компанії більш ефективно використовувати свої ресурси, розвивати взаємовигідні міжнародні партнерства та виходити на нові ринки. Багатонаціональна стратегія вимагає комплексного підходу до її побудови та впровадженні в компанії, при цьому її складові є однаково важливими (рис. 3.2). Забезпечуючи адаптацію до культурних, економічних та правових відмінностей між країнами, багатонаціональна стратегія сприяє більш глибокому розумінню світового бізнес-середовища та підвищує конкурентоспроможність компанії на глобальному ринку. При цьому важливо забезпечити внутрішню

координацію та управління для оптимального використання ресурсів у всіх країнах, де діє підприємство.



**Рис. 3.2. Складові багатонаціональної стратегії**

Джерело: побудовано автором

Отже, для успішної адаптації та збереження конкурентоспроможності компанія повинна вдосконалювати свої стратегічні підходи. Одним із ключових напрямів удосконалення є глибоке розуміння та адаптація до місцевих особливостей різних ринків. Глобальна локалізація дозволяє ефективно адаптувати свої продукти та послуги до унікальних умов кожного регіону, забезпечуючи при цьому глобальну консистентність. Ще одним важливим напрямком є впровадження передових технологій та інновацій. Використання сучасних інструментів дозволяє оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати ефективність та швидкість реакції на зміни в середовищі.

Також, важливим напрямком є розвиток лідерських якостей та управління персоналом. Здатність ефективно керувати міжнародними командами та розуміння різноманітних культурних контекстів стають визначальними факторами успіху в глобальному бізнесі. Отже, комбінація цих напрямків створює стратегічний фундамент для підприємств, що дозволяє їм не лише пристосовуватися до змінливих умов, а й виходити на нові рівні конкурентоспроможності в глобальному бізнес-середовищі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Визначено, що правильно сформована та добре реалізована стратегія в міжнародному бізнесі є ключовим фактором досягнення конкурентних переваг та сталого розвитку. Крім того, розглянуто теоретико-методичні аспекти формування та реалізації стратегій суб'єктів міжнародного бізнесу. Аналізуючи глобальні та регіональні аспекти, було виявлено, що успіх міжнародного бізнесу визначається не лише готовністю адаптуватися до глобальних стандартів, але й здатністю враховувати унікальні риси кожного регіонального ринку. При впровадженні міжнародної стратегії важливо застосовувати різні методичні підходи для аналізу та визначення стратегій, таких як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз.

2. Досліджуючи особливості формування міжнародних стратегій в умовах конкуренції, було виявлено, що глобальне бізнес-середовище вимагає від підприємств не лише високої конкурентоспроможності, але й гнучкості та постійного аналізу ринкових тенденцій. Стратегічне управління виявляється ключовим інструментом для ефективного реагування на виклики конкурентного середовища. Використання різноманітних стратегій, таких як диференціація продукції, концентрація на інноваціях, розширення глобальної присутності, дозволяє підприємствам займати стабільне положення на міжнародних ринках. Реалізація таких стратегій сприяє забезпеченню стабільного розвитку та утриманню конкурентоспроможного позиціонування на міжнародних ринках.

3. Розглянуто приклади успішного впровадження міжнародних стратегій великими компаніями, такими як: Apple, Toyota, Unilever та Samsung, а також українську компанію «ЕКІПАЖ ТРЕЙДІНГ», яка виявилася ефективним партнером для двох ключових країн - Сполучених Штатів Америки та Об'єднаних Арабських Еміратів. Визначено, що одним із ключових напрямів ефективної реалізації таких стратегій є впровадження інноваційних методів та технологій, що дозволяють підприємствам

оперативно реагувати на зміни у середовищі та використовувати нові можливості.

4. На основі проведеного аналізу слід запропонувати такі пропозиції, щодо удосконалення міжнародної стратегії в підприємствах, по-перше, компаніям слід глибоко вивчати глобальні тенденції та розуміти особливості міжнародних ринків. Активний аналіз глобального середовища дозволяє адаптувати стратегії до змін. По-друге, ефективне управління ресурсами включає оптимізацію фінансів, технологій та персоналу. Компанії повинні розробляти та використовувати ресурси відповідно до глобальних вимог та своєї міжнародної стратегії. По-третє, активна адаптація до культурних відмінностей на різних ринках є ключовим чинником успіху. Розуміння та повага до місцевих норм, цінностей та побажань споживачів сприяє побудові успішних міжнародних відносин. По-четверте, гнучкість у відповіді на зміни у світовому економічному та політичному середовищі є важливою. Компанії повинні мати механізми швидкої реакції та резервні плани для управління ризиками. По-п'яте, поглиблення стратегічних партнерств та співпраця з іншими міжнародними компаніями може надати значний конкурентний перевагу та підтримку в реалізації стратегій. По-шосте, постійна оцінка та коригування стратегій забезпечить їхню актуальність і відповідність змінам у глобальному бізнес-середовищі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вагнер І.М. Матриця спрямованої політики як один із методів стратегічного аналізу. Економіка та управління підприємствами. № 2. 2010. 9-14 с.
2. Воронько-Невіднича Т. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в мовах нестабільного ринкового середовища. Економіка та управління підприємствами. Випуск 21. 2018. 251–254 с.
3. Гірна О. Б. Логістика і ланцюг поставок: виклики пандемії COVID-19. Економіка та управління підприємствами № 55. 2020. 87–93 с.
4. Готь О.Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. Ефективна економіка. №6. 2017. 300-304 с.
5. Гулакова В.Л., Козак Ю.Г. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Всеукраїнський форум з проблем міжнародних економічних відносин. Проблеми розвитку малих відкритих економік. 2018. 225-259 с.
6. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. Приазовський економічний вісник. № 5(10). 2018. 175-181 с.
7. Жихарева В.В., Савельєва Т.М. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. Економіка і суспільство. №9. 2017. 423-427 с.
8. Завадська О., Місюкевич В., Сисоев В. Оптимізація ланцюга постачань у комерційній логістиці: вплив на ефективність та прибутковість. Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету №5. 2023. 234-241 с.
9. Карпіщенко О. І., Ілляшенко К. В., Карпіщенко О. О. Стратегічне планування. Навчальний посібник. Сумський державний університет. 2013. С. 446.



10. Коваленко Ж.С. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. Економіка підприємства. 2018. 85-86 с.
11. Коваленко Н.В., Мізюк С.Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. Класичний приватний університет. Випуск 2(13). 2019. 26-30 с.
12. Одотюк І.В. Глобалізація і локалізація: від теорії до практики. Ефективна економіка. 2021. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9527> (дата звернення 05.12.2023).
13. Писаревська Г.І., Семенченко А.В. Вплив глобальних HR-трендів на управління персоналом підприємств. Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця. 2019. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21220/1/Тези - Писаревська Г.І.%2С Семенченко А.В..pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/21220/1/Тези%20Писаревська%20Г.І.%20Семенченко%20А.В..pdf) (дата звернення 06.12.2023).
14. Приходько В.П., Зозуля М.Ф. Конкуренція та конкурентоспроможність міжнародних компаній. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 39. 2021. 135-140 с.
15. Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту. Харківський національний економічний університет ім. Семена Кузнеця. URL: <https://pns.hneu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=222072> (дата звернення 14.12.2023).
16. ТОВ "Екіпаж Трейдінг". Основна інформація. 2023. URL: <https://clarity-project.info/edr/43986501> (дата звернення 12.12.2023).
17. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент. Концепції та ситуації для аналізу. М.: Вільямс. 2007. С. 928.
18. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 62. 2018. 362-367 с.

19. Шевченко Л. С. Конкуренентоспроможність бізнесу підприємства. Навчально-методичний посібник. Харків. 2020. С. 161.
20. Ansoff H. I. Corporate Strategy. McGraw-Hill, N.Y., 1965. P. 241.
21. Crucial HR Statistics You Need To Know in 2023. URL: <https://techjury.net/blog/hr-statistics/> (дата звернення 05.11.2023).
22. Development of the R&D industry in the world. URL: <https://data.worldbank.org/> (дата звернення 23.11.2023).
23. Importgenius. Total shipments from 2011-2023. URL: <https://www.importgenius.com/ukraine/exporters/тов-екіпаж-трейдинг-03035-київ-вул-липківського-василя-митрополита-б-16-а-оф-104> (дата звернення 13.12.2023).
24. NBD DATA. TRYSLER INC. 2023. URL: <https://en.nbd.ltd/trader/info/35N100704506> (дата звернення 13.12.2023).
25. The Global 2000. Forbes. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=719f04c05ac0> (дата звернення 30.11.2023).
26. Top Trading Partners. Aa Development LLC. URL: <https://www.importgenius.com/ukraine/buyers/aa-development-1791-mm-llc-1303-seawane-drive-hewlett-harbor-ny11557-usa> (дата звернення 30.11.2023).
27. Porter, M.E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6). P. 360.
28. YouControl. LIMITED LIABILITY COMPANY ЕКИПАЖ TRADING. URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/43986501/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43986501/) (дата звернення 13.12.2023).
29. Who Do We Work With? Architectural glass & metal supplies corp. URL: <https://agmglass.com/> (дата звернення 13.12.2023).
30. We deliver durable and cost-effective solutions. Global Window System. URL: <https://globalwindowsystems.com/> (дата звернення 14.12.2023).