

Механізми формування корпоративної стратегії підприємства в умовах глобалізації ринків

Юрій Малиновський ¹, Тарас Гринчук ²

Опубліковано	Секція	УДК
30.12.2025	Економіка	338.24:339.9

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.19694741>

Анотація. У статті досліджено теоретико-методичні засади та прикладні аспекти формування корпоративної стратегії підприємства в умовах глобалізації ринків. Обґрунтовано, що посилення міжнародної конкуренції, динамічність зовнішнього середовища та зростання ролі транснаціональних зв'язків зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до стратегічного управління підприємствами. Визначено ключові фактори впливу глобалізаційних процесів на діяльність суб'єктів господарювання, зокрема інтернаціоналізацію бізнесу, цифровізацію економіки, інтеграційні процеси та підвищення рівня ризиків у зовнішньоекономічній діяльності. Проаналізовано сучасні підходи до формування корпоративної стратегії, серед яких ресурсно-орієнтований, компетентнісний, адаптивний та інноваційний підходи. Доведено, що ефективна корпоративна стратегія в умовах глобалізації повинна базуватися на поєднанні внутрішнього потенціалу підприємства з можливостями зовнішнього середовища, а також враховувати специфіку міжнародних ринків. Значну увагу приділено визначенню механізмів формування корпоративної стратегії, які включають стратегічний аналіз, оцінювання конкурентних позицій, ідентифікацію ризиків, вибір стратегічних альтернатив та розроблення системи їх реалізації. Обґрунтовано доцільність використання інтегрованого підходу до формування корпоративної стратегії, який передбачає поєднання економічних, організаційних, управлінських та інформаційних інструментів. Встановлено, що важливу роль у цьому процесі відіграють механізми стратегічного планування, контролінгу, управління ризиками та інноваційного розвитку. Запропоновано удосконалений підхід до формування корпоративної стратегії підприємства, який передбачає підвищення гнучкості управлінських рішень, використання цифрових технологій та адаптацію до змін глобального економічного середовища. У результаті дослідження визначено, що ефективне функціонування підприємства в умовах глобалізації ринків можливе за умови формування цілісної корпоративної стратегії, орієнтованої на довгостроковий розвиток, конкурентоспроможність та інтеграцію у світовий економічний простір.

Ключові слова: корпоративна стратегія, глобалізація ринків, стратегічне управління, зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність, механізми управління, інноваційний розвиток, ризик-менеджмент, стратегічний аналіз, міжнародні ринки.

¹ кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва, Національний університет "Львівська політехніка" (м. Львів, Україна) ORCID ID 0009-0002-5666-4386

² аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет "Львівська політехніка" (м. Львів, Україна) ORCID ID 0009-0002-5666-4386

Mechanisms of forming corporate strategy of an enterprise in the conditions of markets globalization

Abstract. The article examines the theoretical and methodological principles and applied aspects of forming a corporate strategy of an enterprise in the context of market globalization. It is substantiated that the strengthening of international competition, the dynamism of the external environment and the growing role of transnational relations necessitate a revision of traditional approaches to strategic management of enterprises. The key factors of the influence of globalization processes on the activities of business entities are identified, in particular, the internationalization of business, the digitalization of the economy, integration processes and the increase in the level of risks in foreign economic activity. Modern approaches to forming a corporate strategy are analyzed, including resource-oriented, competency-based, adaptive and innovative approaches. It is proved that an effective corporate strategy in the context of globalization should be based on a combination of the internal potential of the enterprise with the capabilities of the external environment, as well as take into account the specifics of international markets. Considerable attention is paid to determining the mechanisms for forming a corporate strategy, which include strategic analysis, assessment of competitive positions, identification of risks, selection of strategic alternatives and development of a system for their implementation. The feasibility of using an integrated approach to corporate strategy formation, which involves a combination of economic, organizational, managerial and information tools, is substantiated. It is established that the mechanisms of strategic planning, controlling, risk management and innovative development play an important role in this process. An improved approach to the formation of the corporate strategy of the enterprise is proposed, which involves increasing the flexibility of management decisions, the use of digital technologies and adaptation to changes in the global economic environment. As a result of the study, it was determined that the effective functioning of the enterprise in the conditions of market globalization is possible provided that a holistic corporate strategy is formed, focused on long-term development, competitiveness and integration into the world economic space.

Keywords: corporate strategy, market globalization, strategic management, foreign economic activity, competitiveness, management mechanisms, innovative development, risk management, strategic analysis, international markets.

Вступ

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням глобалізаційних процесів, інтенсифікацією міжнародної конкуренції та активізацією зовнішньоекономічної діяльності підприємств. У таких умовах традиційні підходи до формування корпоративної стратегії виявляються недостатньо ефективними, оскільки не враховують високий рівень невизначеності, динамічність ринкового середовища та зростаючу складність економічних зв'язків. Підприємства змушені адаптувати свої стратегічні орієнтири до нових викликів, пов'язаних із цифровізацією, інтеграцією у світові ринки, трансформацією бізнес-моделей та посиленням ризиків.

Особливої актуальності набуває проблема формування ефективних механізмів корпоративної стратегії, які забезпечують узгодження внутрішніх ресурсів підприємства з можливостями та загрозами глобального середовища. Недостатня розробленість теоретико-методичних підходів до побудови таких механізмів, а також відсутність комплексного бачення їх практичної реалізації знижують ефективність стратегічного управління підприємствами. Це ускладнює процес досягнення конкурентних переваг і сталого розвитку в умовах глобалізації ринків.

Крім того, зростає потреба у формуванні адаптивних, гнучких та інноваційно орієнтованих корпоративних стратегій, здатних швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність

підприємств. У зв'язку з цим виникає необхідність поглибленого дослідження механізмів формування корпоративної стратегії, їх структурних елементів, інструментів та принципів функціонування в умовах глобалізації ринків, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо формування механізмів корпоративної стратегії підприємства в умовах глобалізації ринків, а також визначення інструментів і підходів, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності, адаптивності та ефективності функціонування підприємства у динамічному зовнішньоекономічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняному науковому середовищі проблематика виходу підприємств на зовнішні ринки часто розглядається крізь призму оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності, а також визначення економічних параметрів, що відображають доцільність міжнародної експансії [1–12].

Зокрема, О. Дикий [1] наголошує, що ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства доцільно оцінювати передусім шляхом аналізу прибутковості зовнішньоторговельних операцій на основі зіставлення доходів і витрат. Додатково автор пропонує використовувати систему показників ефективності експортних, імпорتنних і узагальнених зовнішньоекономічних операцій. Подібного наукового підходу дотримуються К. Ларіонов і Д. Шпак [2], які зосереджують увагу на теоретико-методичному обґрунтуванні та комплексному аналізі ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств. Водночас В. Романюк [3], Т. Рябоволик і Н. Пітел [4] підкреслюють, що оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності має базуватися на оптимізації системи критеріїв і показників аналізу, а також на виявленні резервів підвищення експортного потенціалу підприємства.

Окремий напрям досліджень пов'язаний із забезпеченням міжнародної конкурентоспроможності. Так, В. Кропива, Г. Коптева [5], О. Курей [6] та Н. Онікієнко [7] зазначають, що підвищення конкурентоспроможності потребує чіткого стратегічного підходу. Воно передбачає вибір відповідних груп стратегій, урахування факторів їх застосування та ризиків, що супроводжують реалізацію управлінських рішень. Важливим є те, що стратегія підвищення міжнародної конкурентоспроможності не може бути універсальною, а повинна враховувати специфіку діяльності підприємства та особливості зовнішніх ринків.

Разом із тим М. Полюхович [9], М. Криштанович [11–12] і Н. Краус [12] акцентують увагу на формуванні конкурентних переваг підприємств на міжнародних ринках. На їхню думку, цей процес має ґрунтуватися на дослідженні принципів міжнародної конкуренції, класифікації чинників конкурентних переваг, аналізі змін споживчого попиту та впровадженні адаптаційних заходів, що забезпечують підтримання ринкових позицій підприємства навіть у кризових умовах.

Результати

Формування корпоративної стратегії підприємства в умовах глобалізації ринків є складним багаторівневим процесом, що потребує врахування як внутрішніх можливостей підприємства, так і зовнішніх факторів впливу. Глобалізація зумовлює відкритість національних економік, підвищення рівня конкуренції, активізацію міжнародного руху капіталу, товарів і послуг, що, у свою чергу, формує нові вимоги до стратегічного управління підприємствами. У таких умовах корпоративна стратегія повинна бути спрямована не лише на досягнення економічної ефективності, але й на забезпечення довгострокової стійкості та здатності до адаптації.

Першим етапом формування корпоративної стратегії є стратегічний аналіз, який передбачає комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішній аналіз включає оцінювання макроекономічних факторів,

тенденцій розвитку міжнародних ринків, конкурентного середовища, а також політичних, правових і технологічних умов функціонування. Внутрішній аналіз спрямований на визначення ресурсного потенціалу підприємства, його конкурентних переваг, організаційної структури, рівня інноваційності та ефективності управління. Використання інструментів SWOT-аналізу, PEST-аналізу та конкурентного аналізу дозволяє сформувати обґрунтовану інформаційну базу для подальшого прийняття стратегічних рішень.

Другим важливим етапом є визначення стратегічних цілей і орієнтирів розвитку підприємства. У контексті глобалізації ці цілі повинні враховувати можливості виходу на нові ринки, диверсифікації діяльності, підвищення рівня інноваційності та інтеграції у міжнародні виробничі та логістичні ланцюги. Важливим є узгодження стратегічних цілей із місією підприємства та його довгостроковими пріоритетами розвитку.

Наступним етапом виступає вибір та обґрунтування корпоративної стратегії. У сучасних умовах підприємства можуть застосовувати різні стратегічні альтернативи, зокрема стратегії зростання, стабілізації, скорочення або комбіновані стратегії. Особливого значення набувають стратегії інтернаціоналізації, які передбачають вихід на зовнішні ринки через експорт, створення спільних підприємств, прямі іноземні інвестиції або стратегічні альянси. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня розвитку підприємства, його ресурсних можливостей та умов функціонування на міжнародних ринках. Важливою складовою механізму формування корпоративної стратегії є управління ризиками. Глобалізація супроводжується зростанням невизначеності та ризиків, пов'язаних із валютними коливаннями, політичною нестабільністю, змінами регуляторного середовища та конкурентним тиском. У зв'язку з цим підприємства повинні впроваджувати системи ризик-менеджменту, які передбачають ідентифікацію, оцінювання та мінімізацію ризиків, а також розроблення заходів щодо їх запобігання.

Окрему роль у формуванні корпоративної стратегії відіграють інноваційні та цифрові технології. Цифровізація бізнес-процесів, використання великих даних, автоматизація управління та впровадження інформаційних систем дозволяють підвищити ефективність стратегічного планування та реалізації стратегічних рішень. Інноваційна складова корпоративної стратегії забезпечує формування нових конкурентних переваг та сприяє зміцненню позицій підприємства на міжнародних ринках.

З метою підвищення ефективності формування корпоративної стратегії доцільно застосовувати інтегрований механізм, який поєднує економічні, організаційні, управлінські та інформаційні інструменти. Такий механізм передбачає взаємодію різних рівнів управління, координацію стратегічних рішень, використання сучасних методів аналізу та прогнозування, а також забезпечення контролю за реалізацією стратегії. Важливим елементом є впровадження системи стратегічного контролінгу, яка дозволяє здійснювати моніторинг досягнення поставлених цілей і своєчасно коригувати стратегічні напрями розвитку.

Таким чином, формування корпоративної стратегії підприємства в умовах глобалізації ринків є комплексним процесом, що потребує системного підходу, гнучкості та інноваційності. Ефективне поєднання стратегічного аналізу, управління ризиками, використання цифрових технологій та інтеграції у міжнародне економічне середовище забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства та його сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Висновки

У результаті проведеного дослідження встановлено, що формування корпоративної стратегії підприємства в умовах глобалізації ринків є складним та

багатовимірним процесом, який потребує системного поєднання теоретичних підходів і практичних інструментів стратегічного управління. Глобалізаційні процеси суттєво трансформують умови функціонування підприємств, посилюючи конкуренцію, підвищуючи рівень невизначеності та водночас відкриваючи нові можливості для розвитку й інтеграції у світовий економічний простір.

Доведено, що ефективність корпоративної стратегії значною мірою залежить від якості стратегічного аналізу, здатності підприємства адекватно оцінювати власний ресурсний потенціал і враховувати вплив факторів зовнішнього середовища. Обґрунтовано доцільність застосування інтегрованого механізму формування корпоративної стратегії, який передбачає поєднання економічних, організаційних, управлінських та інформаційних складових, а також використання сучасних інструментів стратегічного планування, контролінгу та ризик-менеджменту.

Встановлено, що ключовими умовами забезпечення конкурентоспроможності підприємства в глобальному середовищі є гнучкість стратегічних рішень, орієнтація на інноваційний розвиток, цифровізація бізнес-процесів та здатність до швидкої адаптації до змін міжнародних ринків. Запропонований підхід до формування корпоративної стратегії дозволяє підвищити ефективність управління підприємством, забезпечити його стійкий розвиток та зміцнити позиції у міжнародному конкурентному середовищі.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленні методичних засад оцінювання ефективності корпоративних стратегій, розробленні моделей їх цифрової трансформації та адаптації до умов нестабільного глобального економічного середовища.

Список використаних джерел

1. Дикий, О. В. (2009). Конвергенція маркетингу та стратегії підприємства в умовах глобалізації бізнесу. *Actual Problems of International Relations*, 2(84), 268-273.
2. Ларіонова К., Шпак Д. (2024). Особливості стратегічного управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. *Development Service Industry Management*. – 2024. – № 4. – Р. 86-92.
3. Романюк, В. М. (2015). Формування корпоративної стратегії сталого розвитку підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, (12 (2)), 112-116.
4. Рябоволик, Т. Ф., & Пітел, Н. С. (2025). Управління ризиками корпоративної інтеграції акціонерних товариств в умовах глобалізації економіки: стратегічний та адміністративний аспекти. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*, (14 (47)), 46-56.
5. Кропива, В., & Коптева, Г. (2023). Стратегія міжнародного маркетингу компанії в умовах глобалізації. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*, (5), 37-42.
6. Курей, О. А. (2025). Варіативність стратегій міжнародного бізнесу в умовах глобалізації: типологія, чинники та інноваційні моделі. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*, (2 (66)), 9-17.
7. Онікієнко, Н. (2025). Сучасні моделі корпоративного управління та інноваційне підприємництво: тенденції, виклики та перспективи розвитку. *Програмний комітет*, 430.
8. Пітель, Н. Я. (2015). Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства в умовах глобалізації. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*, (87 (2)), 120-128.
9. Полюхович М. В. (2019). Конкурентна стратегія розвитку підприємства як сучасний ефективний інструмент менеджменту. *Modern economics*. № 18. С. 138-144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2019_18_23.

10. Криштанович М.Ф. (2020). Державне регулювання діяльності українсько-польського співробітництва у сфері міжнародних відносин. Економіка та держава. Серія: державне управління. № 4 (16), т. 1. – С. 134–136. <http://journal.ipk.edu.ua/index.php/ED/article/view/181/175>
11. Криштанович, М. Ф. (2022). Методи дослідження міжнародного співробітництва України та Польщі у сфері міжнародних відносин. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права, Вип. 32, С. 175-179. <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/535>
12. Краус, Н. М. (2014). ГЛАВА 3.2. Інституціональні особливості формування механізму корпоративних структур інноваційної економіки: глобальні та національні тенденції. Формування механізму стійкого розвитку економіки: теорія та практика. 277-287.