

УДК 339.137.2:339.92:005.21

DOI: 10.60022/2(9)-62S

Золковер Андрій Олександрович

доктор економічних наук, професор

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Zolkover Andrii

Doctor of Science in Economics, Professor

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0002-8176-1850

Шацька Зорина Ярославівна

доктор економічних наук, професор

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

Shatska Zoryna

Doctor of Science in Economics, Professor

Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

ORCID: 0000-0003-1600-1481

ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ В СИСТЕМІ ДЕТЕРМІНАНТ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. У статті досліджено трансформацію конкурентних переваг міжнародних корпорацій під впливом сучасних детермінант стратегічного розвитку. Здійснено порівняльний аналіз традиційних та нових конкурентних переваг, а також систематизовано сучасний інструментарій забезпечення конкурентоспроможності міжнародних корпорацій. Особливу увагу приділено обґрунтуванню ролі цифрових технологій, інструментів управління даними та знаннями, ESG-практик, відкритих інновацій, стратегічних партнерств, механізмів сталого фінансування та інструментів забезпечення організаційної стійкості як ключових чинників формування довгострокових конкурентних переваг у глобальному бізнес-середовищі.

Метою дослідження є розвиток теоретичних положень щодо формування конкурентних переваг міжнародних корпорацій у системі детермінант стратегічного розвитку шляхом ідентифікації нових джерел конкурентоспроможності та обґрунтування комплексного інструментарію їх забезпечення в умовах цифрової трансформації, посилення глобальної конкуренції, зростання ролі ESG-підходів і підвищення невизначеності глобального бізнес-середовища.

Методичну основу дослідження становлять системний, порівняльний та структурно-логічний підходи, методи наукової абстракції, узагальнення, аналізу та синтезу, що дали змогу дослідити трансформацію конкурентних переваг міжнародних корпорацій під впливом детермінант стратегічного розвитку, систематизувати сучасний інструментарій забезпечення їх конкурентоспроможності та обґрунтувати напрями його використання в умовах глобальної нестабільності.

У результаті дослідження запропоновано підхід до систематизації нових конкурентних переваг міжнародних корпорацій, сформованих під впливом детермінант стратегічного розвитку, а також розроблено комплексний інструментарій забезпечення їх конкурентоспроможності, що поєднує цифрові технології, інноваційні механізми, ESG-інструменти, системи управління знаннями, аналітику даних та інструменти підвищення організаційної стійкості в умовах глобальних трансформацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні науково-методичних підходів до оцінювання результативності застосування сучасного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності міжнародних корпорацій, а також у формуванні інтегрованих моделей вимірювання їх стратегічної стійкості, адаптивності та здатності до довгострокового розвитку в умовах загострення глобальних викликів і невизначеності зовнішнього середовища.

Ключові слова: міжнародні корпорації, конкурентні переваги, стратегічне управління, інструментарій забезпечення конкурентоспроможності міжнародної корпорації, цифровізація, інноваційний розвиток, детермінанти стратегічного розвитку.

TOOLKIT FOR ENSURING THE COMPETITIVENESS OF INTERNATIONAL CORPORATIONS IN THE SYSTEM OF DETERMINANTS OF STRATEGIC DEVELOPMENT

Abstract. *The article examines the transformation of competitive advantages of international corporations under the influence of modern determinants of strategic development. A comparative analysis of traditional and new competitive advantages is carried out, and a modern toolkit for ensuring the competitiveness of international corporations is systematized. Particular attention is paid to substantiating the role of digital technologies, data and knowledge management tools, ESG practices, open innovations, strategic partnerships, sustainable financing mechanisms, and tools for ensuring organizational sustainability as key factors in the formation of long-term competitive advantages in the global business environment.*

The purpose of the study is to develop theoretical provisions on the formation of competitive advantages of international corporations in the system of strategic development determinants by identifying new sources of competitiveness and substantiating a comprehensive toolkit for ensuring them in the context of digital transformation, increased global competition, the growing role of ESG approaches, and increased uncertainty in the global business environment.

The methodological basis of the study is a systematic, comparative and structural-logical approaches, methods of scientific abstraction, generalization, analysis and synthesis, which made it possible to investigate the transformation of competitive advantages of international corporations under the influence of strategic development determinants, to systematize modern tools for ensuring their competitiveness and to substantiate the directions of its use in conditions of global instability.

As a result of the study, an approach to systematizing new competitive advantages of international corporations formed under the influence of strategic development determinants was proposed, and a comprehensive toolkit for ensuring their competitiveness was developed, combining digital technologies, innovative mechanisms, ESG tools, knowledge management systems, data analytics and tools for increasing organizational resilience in conditions of global transformations.

Prospects for further research lie in the development of scientific and methodological approaches to assessing the effectiveness of the application of modern tools for ensuring the competitiveness of international corporations, as well as in the formation of integrated models for measuring their strategic stability, adaptability, and ability for long-term development in the face of intensifying global challenges and uncertainty in the external environment.

Keywords: *international corporations, competitive advantages, strategic management, tools for ensuring the competitiveness of an international corporation, digitalization, innovative development, determinants of strategic development.*

Постановка проблеми. В умовах динамічних змін глобального економічного середовища, посилення геополітичної нестабільності, прискорення цифрової трансформації, загострення екологічних викликів та зростання конкуренції на міжнародних ринках питання забезпечення конкурентоспроможності міжнародних корпорацій набуває особливої актуальності. Саме міжнародні корпорації виступають ключовими суб'єктами глобального економічного розвитку, формуючи міжнародні виробничі ланцюги, інноваційні екосистеми та нові стандарти ведення бізнесу. Водночас нестабільність світових ринків, геополітичні конфлікти, технологічні зміни, кліматичні ризики та трансформація споживчих потреб вимагають від корпорацій постійного вдосконалення механізмів стратегічного управління та інструментарію забезпечення конкурентних переваг.

Конкурентні переваги, що традиційно формувалися на основі масштабів виробництва, доступу до ресурсів або фінансового капіталу, поступово втрачають свою стійкість під впливом швидких технологічних змін, трансформації глобальних ланцюгів створення доданої вартості, а також зростання вимог до екологічної та соціальної відповідальності бізнесу. У таких умовах стратегічний розвиток міжнародних корпорацій потребує формування комплексного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності, який би поєднував інноваційні, цифрові, організаційно-управлінські, інвестиційні та соціально-екологічні механізми адаптації до умов динамічного зовнішнього середовища. Водночас сучасна практика функціонування міжнародних корпорацій свідчить про необхідність переходу від традиційних моделей стратегічного управління до адаптивних моделей,

побудованих на основі принципів сталого розвитку та ESG-підходів, орієнтованих на прогнозування ризиків, використанні штучного інтелекту та аналітики великих даних.

Зазначене обумовлює необхідність поглиблення теоретико-методичних засад та обґрунтування сучасного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності міжнародних корпорацій у системі детермінант стратегічного розвитку, що сприятиме підвищенню їхньої адаптивності, стійкості та ефективності функціонування у глобальному економічному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення конкурентоспроможності міжнародних корпорацій посідає важливе місце в сучасних дослідженнях міжнародного бізнесу, стратегічного управління та корпоративного розвитку. Теоретичну основу вивчення діяльності міжнародних корпорацій становить еkleктична парадигма Дж. Даннінга, відповідно до якої міжнародна експансія корпорацій зумовлюється наявністю специфічних переваг власності, переваг розміщення та інтернаціоналізації. Цей підхід дає змогу пояснити, чому міжнародні корпорації здатні формувати стійкі конкурентні позиції на глобальних ринках завдяки контролю над ресурсами, технологіями, управлінськими компетенціями та нематеріальними активами [1]. Подальший розвиток цієї концепції представлено у працях П. Грея та Т. Да Сілва Лопес, які акцентують увагу на необхідності уточнення еkleктичної парадигми з урахуванням історичної еволюції міжнародного бізнесу, трансформації переваг власності та зміни джерел конкурентоспроможності міжнародних корпорацій [4-5].

Вагомий внесок у дослідження конкурентних переваг зробив М. Портер який обґрунтував концепцію створення та підтримання конкурентної переваги через лідерство за витратами, диференціацію та фокусування [2-3]. Автор довів, що технологічні зміни можуть істотно впливати на структуру галузі, позиції компанії на ринку та здатність формувати довгострокові переваги [2-3].

Розвиток ідей М. Портера простежується у дослідженні Ісламі, Х., Мустафа, Н. і Топузовська Латковик М., які аналізують зв'язок між типовими конкурентними стратегіями та результативністю діяльності підприємств, підтверджуючи значення стратегічного вибору для досягнення високих показників конкурентоспроможності [6].

Сучасні дослідження дедалі більше зосереджуються на трансформації джерел конкурентних переваг під впливом цифровізації. Зокрема, Уе Зіхуан розглядає трансформацію бізнес-моделі Microsoft у напрямі хмарних сервісів як приклад адаптації міжнародної корпорації до умов цифрової економіки [7]. В. Віртц у дослідженні бізнес-моделі Alphabet/Google акцентує увагу на формуванні цифрової екосистеми, що поєднує пошукові сервіси, рекламу, хмарні технології, мобільні платформи та штучний інтелект [8]. Х. Амастріан та Дж. Базиліко на прикладі Netflix доводять значення рекомендаційних систем, аналітики великих даних і персоналізації для підвищення клієнтської цінності та зміцнення конкурентних позицій [11].

Окремий напрям наукових і прикладних досліджень пов'язаний із роллю відкритих інновацій, партнерських мереж та інноваційних екосистем. Л. Х'юстон та Н. Саккаб на прикладі моделі Connect+Develop компанії Procter & Gamble обґрунтували ефективність залучення зовнішніх знань, технологій і партнерів до корпоративного інноваційного процесу [13]. У матеріалах, щодо угоди Microsoft LinkedIn розкривається значення стратегічних придбань для посилення мережових ефектів, розширення цифрової екосистеми та зміцнення інноваційного потенціалу корпорації [12]. Дослідження Л. А. Коста присвячене конкурентним перевагам Apple, підтверджує роль інтегрованої екосистеми, інтелектуального капіталу, бренду, дизайну та здатності до швидкого оновлення продуктів у забезпеченні стійких ринкових позицій.

В умовах посилення вимог до сталого розвитку важливого значення набувають дослідження ESG-трансформації та сталого фінансування. У кейсі Unilever's Sustainable Living Plan розкрито практику інтеграції екологічних і соціальних цілей у корпоративну стратегію, що свідчить про перехід від традиційної репутаційної переваги до ESG-орієнтованої моделі створення довгострокової цінності [9]. Матеріали Enel щодо сталого фінансування демонструють роль зелених облігацій, кліматичних інвестицій та ESG-інструментів у забезпеченні доступу корпорацій до фінансових ресурсів для реалізації проєктів декарбонізації та енергетичного переходу [10].

Важливим аспектом сучасної конкурентоспроможності міжнародних корпорацій є також управління знаннями, інтелектуальним капіталом та організаційною стійкістю. Д. Зарате на прикладі Toyota розглядає стратегічне управління інтелектуальним капіталом як чинник підтримання довгострокової конкурентної переваги [16]. Дослідження, присвячені стратегії стійкості ланцюгів постачання Toyota, акцентують увагу на диверсифікації постачальників, резервуванні критичних компонентів і формуванні гнучких виробничих систем, як інструментах адаптації корпорації до

кризових умов [16-17].

Отже, аналіз наукових джерел свідчить, що сучасна конкурентоспроможність міжнародних корпорацій формується на перетині класичних теорій конкурентних переваг, концепцій міжнародного бізнесу, цифрової трансформації, відкритих інновацій, ESG-підходів та організаційної стійкості. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвяченим проблемам конкурентоспроможності та стратегічного управління міжнародними корпораціями, водночас, недостатньо дослідженими залишаються питання систематизації та комплексного використання сучасного інструментарію забезпечення конкурентоспроможності в контексті взаємодії економічних, технологічних, інституційних, соціальних та екологічних детермінант стратегічного розвитку. Особливої уваги потребує визначення ролі цифровізації, інноваційної діяльності, ESG-трансформації та адаптивного управління у формуванні довгострокових конкурентних переваг міжнародних корпорацій, що обумовлює необхідність подальшого наукового обґрунтування механізмів формування та реалізації конкурентних переваг міжнародних корпорацій в умовах динамічних глобальних трансформацій.

Метою статті є розвиток теоретичних положень щодо формування конкурентних переваг міжнародних корпорацій у системі детермінант стратегічного розвитку шляхом ідентифікації нових джерел конкурентоспроможності та обґрунтування комплексного інструментарію їх забезпечення в умовах цифрової трансформації, посилення глобальної конкуренції, зростання ролі ESG-підходів і підвищення невизначеності глобального бізнес-середовища.

Виклад основного матеріалу. У науковій літературі традиційні конкурентні переваги міжнародних корпорацій розглядаються як сукупність ресурсів, компетенцій та організаційних можливостей, які забезпечують їм стійкі позиції на світових ринках і дозволяють успішно конкурувати з національними компаніями. Відповідно до еkleктичної парадигми Дж. Даннінга (OLI-моделі), міжнародні корпорації здійснюють міжнародну експансію завдяки наявності специфічних переваг власності (ownership advantages), які недоступні або важкодоступні для конкурентів [1]. В більшості їх діяльність побудована на використанні основних традиційних конкурентних переваг, серед яких:

1. Економія на масштабах виробництва. Однією з ключових переваг міжнародних корпорацій є можливість досягнення економії на масштабах завдяки значним обсягам виробництва та збуту. Великі масштаби діяльності дозволяють їм знижувати середні витрати на одиницю продукції, підвищувати продуктивність праці та ефективніше використовувати виробничі ресурси [2].

2. Технологічне лідерство та інноваційний потенціал. Міжнародні корпорації володіють значними фінансовими ресурсами для проведення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (R&D), що забезпечує їм доступ до передових технологій, патентів та ноу-хау. Технологічні інновації створюють бар'єри входу для нових конкурентів та сприяють формуванню довгострокових конкурентних переваг [3].

3. Відомий бренд і ділова репутація. Глобально відомі торговельні марки міжнародних корпорацій формують довіру споживачів, знижують маркетингові витрати та забезпечують лояльність клієнтів на міжнародних ринках. Брендний капітал є важливим нематеріальним активом міжнародних корпорацій та одним із джерел їхньої ринкової влади [1].

4. Доступ до фінансових ресурсів. Завдяки масштабам діяльності та високій ринковій капіталізації міжнародні корпорації мають кращий доступ до міжнародних фінансових ринків, інвестиційних ресурсів і кредитування, що дозволяє їм реалізовувати великомасштабні інвестиційні проекти та швидше адаптуватися до змін ринкового середовища [1].

5. Розвинуті управлінські компетенції. Традиційною перевагою міжнародних корпорацій є наявність висококваліфікованого менеджменту, сучасних систем стратегічного планування та ефективних механізмів координації діяльності дочірніх структур у різних країнах світу. Організаційні здібності та управлінській досвід розглядаються як важливі переваги міжнародних корпорацій [4].

6. Глобальна виробничо-збутова мережа. Міжнародні корпорації мають можливість оптимізувати розміщення виробничих потужностей, логістичних центрів і каналів збуту відповідно до конкурентних переваг окремих країн та регіонів, що сприяє зниженню витрат, диверсифікації ризиків та підвищенню гнучкості бізнесу [5].

7. Вертикальна та горизонтальна інтеграція. Інтеграція різних етапів виробничо-збутового ланцюга забезпечує міжнародним корпораціям контроль над ресурсами, якістю продукції та витратами. Крім того, вона знижує залежність від зовнішніх постачальників і посередників [1].

8. Диференціація продукції та лідерство за витратами. Відповідно до концепції конкурентних стратегій М. Портера, міжнародні корпорації досягають переваг через диференціацію продукції,

лідерство за витратами або фокусування на окремих сегментах ринку. Найчастіше саме поєднання високої якості продукції з ефективним контролем витрат забезпечує їхню глобальну конкурентоспроможність [6].

Разом з тим, в умовах трансформації економіки, посилення глобальної конкуренції, зростання значущості принципів сталого розвитку та підвищення невизначеності зовнішнього середовища відбувається еволюція джерел конкурентних переваг міжнародних корпорацій. Традиційні конкурентні переваги, що базувалися на економії на масштабах виробництва, технологічному лідерстві, силі бренду, доступі до фінансових ресурсів, ефективному менеджменті, розвинених глобальних мережах виробництва та збуту, інтеграції бізнес-процесів та здатності реалізовувати стратегії диференціації та лідерства за витратами, поступово трансформуються під впливом нових детермінант стратегічного розвитку (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняльний аналіз традиційних та нових конкурентних переваг міжнародних корпорацій

Традиційні конкурентні переваги міжнародних корпорацій	Нові конкурентні переваги міжнародних корпорацій, сформовані під впливом детермінант стратегічного розвитку
Економія на масштабах виробництва забезпечує зниження витрат за рахунок великих обсягів виробництва та збуту	Гнучкість та адаптивність бізнес-моделі забезпечує швидке реагування на глобальні кризи, зміни ринкового середовища та поведінки споживачів
Технологічне лідерство базується на власних розробках, патентах і значних витратах на R&D	Цифрове лідерство ґрунтується на використанні штучного інтелекту, Big Data, цифрових платформ, хмарних технологій та автоматизованих систем управління
Сильний бренд та ділова репутація формують довіру споживачів та ринкову впізнаваність	ESG-репутація та соціальна відповідальність створюють довгострокову цінність через екологічну та соціальну стійкість бізнесу
Доступ до значних фінансових ресурсів через міжнародні фінансові ринки та інвестиційні механізми	Доступ до сталого фінансування через ESG-фонди, зелені облігації, кліматичні інвестиції та міжнародні програми підтримки сталого розвитку
Ефективний менеджмент і централізоване управління забезпечують координацію глобальної діяльності корпорації	Інтелектуальне управління на основі даних забезпечує прийняття рішень у режимі реального часу на основі аналітики та прогнозування
Глобальні мережі виробництва та збуту дозволяють оптимізувати витрати та використовувати переваги різних країн	Глобальні інноваційні екосистеми та партнерські мережі забезпечують доступ до знань, технологій та інновацій незалежно від географічного розташування
Вертикальна та горизонтальна інтеграція бізнес-процесів спрямована на контроль виробничо-збутового ланцюга	Мережеві платформи та відкриті інновації забезпечують співпрацю з університетами, стартапами, науковими центрами та партнерами
Лідерство за витратами досягається завдяки мінімізації виробничих витрат та ефекту масштабу	Лідерство за інноваційністю та швидкістю трансформації забезпечує випереджальне створення нових продуктів та бізнес-моделей
Диференціація продукції базується на унікальних характеристиках товарів та послуг	Персоналізація ціннісної пропозиції через використання цифрових технологій, аналітики споживчих даних та клієнтоорієнтованих сервісів
Контроль над матеріальними ресурсами та активами виступає джерелом конкурентної переваги	Контроль над знаннями, даними та інтелектуальним капіталом стає ключовим чинником створення доданої вартості
Міжнародна диверсифікація діяльності знижує ризики за рахунок присутності на різних ринках	Організаційна стійкість забезпечує здатність підтримувати функціонування та розвиток в умовах криз, воєнних конфліктів, пандемій та кліматичних змін

Джерело: складено авторами

Традиційні конкурентні переваги міжнародних корпорацій формуються переважно на основі їх ресурсного потенціалу. Нові конкурентні переваги міжнародних корпорацій, сформовані під впливом детермінант стратегічного розвитку, формуються на основі динамічних здібностей інноваційності, цифровізації та здатності до безперервної трансформації бізнесу (табл. 2).

Таблиця 2

Нові конкурентні переваги міжнародних корпорацій, сформовані під впливом детермінант стратегічного розвитку

Назва нової конкурентної переваги	Назва міжнародної корпорації	Приклад використання
Гнучкість та адаптивність бізнес-моделі	Microsoft	Перехід від моделі продажу ліцензійного програмного забезпечення до хмарної бізнес-моделі Microsoft Azure, Microsoft 365 та AI-сервісів, що посилює адаптивність корпорації в умовах цифрової економіки [7]
Цифрове лідерство	Alphabet/Google	Формування цифрової екосистеми на основі пошуку, реклами, хмарних сервісів, Android, YouTube та AI-рішень [8]
ESG-репутація та соціальна відповідальність	Unilever	Реалізація Unilever Sustainable Living Plan та Compass Strategy, інтеграція екологічних і соціальних цілей у корпоративну стратегію [9]
Доступ до сталого фінансування	Enel Group	Використання зелених та стійких облігацій для фінансування відновлюваної енергетики, переходу до розумних лічильників і декарбонізації [10]
Інтелектуальне управління на основі даних	Netflix	Використання Big Data та рекомендаційних алгоритмів для управління клієнтами, персоналізації сервісу й утримання споживачів [11]
Глобальні інноваційні екосистеми та партнерські мережі	Microsoft	Розвиток екосистеми через Azure, LinkedIn, GitHub та партнерські спільноти розробників. Придбання GitHub посилює позиції Microsoft у глобальній інноваційній мережі [12]
Мережеві платформи та відкриті інновації	Procter & Gamble	Модель Connect+Develop, що передбачає залучення зовнішніх винахідників, науковців і партнерів для створення нових продуктів [13]
Лідерство за інноваційністю та швидкість трансформацій	Apple	Швидке оновлення продуктової лінійки, інтеграція апаратного забезпечення, програмного забезпечення та сервісів у єдину екосистему [14]
Персоналізація ціннісної пропозиції	Amazon	Використання ШІ, аналітики даних клієнтів, персоналізованих рекомендацій та динамічних пропозицій для підвищення лояльності клієнтів. Система персоналізації даних Amazon використовує історію покупок, поведінкові дані та алгоритми рекомендацій для формування індивідуальних пропозицій, що підвищують задоволеність користувачів, покращують клієнтський досвід і стимулюють прийняття рішень про покупку [15]
Контроль над знаннями, даними та інтелектуальним капіталом	Apple	Формування конкурентної переваги через інтелектуальний капітал, власну екосистему, патенти, дизайн, програмне забезпечення та контроль над ключовими технологіями [16]
Організаційна стійкість	Toyota	Посилення стійкості ланцюгів постачання після криз через диверсифікацію постачальників, резервування критичних компонентів і формування гнучких виробничих систем [17]

Джерело: складено авторами на основі [7-17]

На сучасному етапі конкурентоспроможність міжнародних корпорацій дедалі менше визначається обсягом наявних матеріальних ресурсів і масштабом діяльності та все більше залежить від здатності генерувати, накопичувати й ефективно використовувати знання, дані, інновації та цифрові технології. Відповідно, ключового значення набувають такі конкурентні переваги, як цифрове лідерство, гнучкість та адаптивність бізнес-моделей, інтелектуальне управління на основі даних, інтеграція у глобальні інноваційні екосистеми, розвиток мережевих платформ та відкритих інновацій, персоналізація ціннісної пропозиції для споживачів, а також формування ESG-моделі корпоративного розвитку.

Крім того, зростання впливу глобальних викликів, зокрема кліматичних змін, геополітичної нестабільності, порушення міжнародних ланцюгів постачання та посилення регуляторних вимог у сфері сталого розвитку обумовлює формування нових конкурентних переваг, пов'язаних із забезпеченням організаційної стійкості, доступом до сталого фінансування, здатністю до швидкої трансформації бізнес-процесів та ефективного управління ризиками. У таких умовах джерелом довгострокової конкурентоспроможності міжнародних корпорацій стають не лише традиційні ресурси та компетенції, а й динамічні здібності до постійного оновлення, адаптації та створення інноваційної цінності в умовах мінливого глобального середовища. Таким чином, трансформація традиційних конкурентних переваг у нові конкурентні переваги, сформовані під впливом детермінант стратегічного розвитку, відображає

перехід від ресурсно-орієнтованої моделі конкурентоспроможності до моделі, заснованої на знаннях, інноваціях, цифровізації, стійкості та здатності міжнародної корпорації ефективно реагувати на джерела глобальної нестабільності.

На відміну від традиційних конкурентних переваг, що в більшості ґрунтувалися на матеріальних ресурсах, масштабах виробництва та фінансовому потенціалі, нові конкурентні переваги міжнародних корпорацій формуються під впливом цифровізації, інноваційного розвитку, ESG-трансформації, глобальних викликів та економіки знань. Відповідно, інструментарій забезпечення конкурентоспроможності зміщується від переважно виробничо-фінансових механізмів до комплексного використання цифрових технологій, управління знаннями, інноваційних екосистем, ESG-практик, інтелектуальної аналітики та механізмів забезпечення організаційної стійкості, що створює основу для довгострокового стратегічного розвитку міжнародних корпорацій в умовах глобальної турбулентності (табл. 3).

Таблиця 3

Сучасний інструментарій забезпечення конкурентоспроможності міжнародної корпорації

Назва нової конкурентної переваги	Інструментарій забезпечення конкурентоспроможності міжнародної корпорації
Гнучкість та адаптивність бізнес-моделі	Agli-менеджмент, Scrum, Lean-підходи, сценарне планування, цифрові платформи управління, стратегічна диверсифікація, ризик-менеджмент
Цифрове лідерство	Штучний інтелект, Big Data, машинне навчання, інтернет речей (IoT), цифрові двійники, хмарні технології, блокчейн
ESG-репутація та соціальна відповідальність	ESG-стратегія, нефінансова звітність (GRI, SASB, TCFD), декарбонізація, циркулярна економіка, корпоративна соціальна відповідальність, ESG-аудит
Доступ до сталого фінансування	ESG-фонди, зелені облігації (Green Bonds), кліматичні фонди, механізми сталого інвестування, грантові програми міжнародних організацій
Інтелектуальне управління на основі даних	Бізнес-аналітика, прогнозна аналітика, аналіз великих даних, ERP-системи, CRM-системи, системи підтримки прийняття рішень (DSS), наукові дані
Глобальні інноваційні екосистеми та партнерські мережі	Стратегічні альянси, міжнародні консорціуми, кластери, технологічні парки, університетсько-корпоративне партнерство, спільні R&D центри
Мережеві платформи та відкриті інновації	Відкриті інновації, краудсорсинг, краудфандінг, цифрові інноваційні платформи, корпоративні акселератори, венчурні фонди, стартап-екосистеми
Лідерство за інноваційністю та швидкість трансформацій	Гнучкі інновації, дизайн-мислення, технологічний форсайт, корпоративні R&D центри, управління інноваційним портфелем
Персоналізація ціннісної пропозиції	ШІ-персоналізаційні системи, аналіз споживачів, CRM-системи, омніканальний маркетинг, картування шляху клієнта, прогнозний маркетинг
Контроль над знаннями, даними та інтелектуальним капіталом	Управління знаннями, патентний менеджмент, управління інтелектуальною власністю, корпоративні бази знань, цифрові платформи обміну знаннями
Організаційна стійкість	Управління безперервністю бізнесу (BCM), ризик менеджмент, антикризове управління, диверсифікація ланцюгів постачання, кібербезпека, ESG-менеджмент, сценарне моделювання

Джерело: складено авторами

Отже, сучасні конкурентні переваги міжнародних корпорацій дедалі більше формуються під впливом цифровізації, інноваційного розвитку, ESG-трансформації та зростання невизначеності глобального середовища. Визначальним чинником їх забезпечення стає комплексний інструментарій стратегічного управління, який поєднує цифрові технології, системи аналітики даних, механізми управління знаннями, інноваційні екосистеми, ESG-інструменти, моделі відкритих інновацій та засоби підвищення організаційної стійкості. Використання такого інструментарію дозволяє міжнародним корпораціям не лише адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, а й формувати новітні довгострокові конкурентні переваги шляхом прискорення інноваційних процесів, підвищення ефективності управлінських рішень, зміцнення взаємодії зі стейкхолдерами та забезпечення стійкого розвитку в умовах глобальної турбулентності.

Висновки. Еволюція глобального бізнес-середовища зумовлює трансформацію джерел конкурентних переваг міжнародних корпорацій. Якщо традиційні переваги базувалися переважно на масштабах діяльності, фінансових ресурсах, технологічному лідерстві та ринковій владі, то сучасні

детермінанти стратегічного розвитку висувають на перший план цифрову трансформацію, інноваційні екосистеми, ESG-орієнтованість, організаційну стійкість, управління знаннями та адаптивність. У результаті конкурентоспроможність міжнародних корпорацій дедалі більше визначається не обсягом наявних ресурсів, а здатністю ефективно трансформувати їх у нові знання, інновації та стійкі бізнес-моделі в умовах глобальної нестабільності.

Перспективи подальших досліджень можуть бути спрямовані на розроблення методичних підходів до кількісного оцінювання ефективності використання інструментарію забезпечення конкурентоспроможності міжнародних корпорацій та формування інтегральних моделей оцінки їх стратегічної стійкості в умовах глобальної нестабільності.

Література

1. John H. Dunning (2000). *The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity*. International Business Review. №9. URL: https://courses.gdut.edu.cn/pluginfile.php/117847/mod_resource/content/1/Dunning%20Eclectic%20paradigm%202000.pdf
2. Michael E. Porter (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193&utm>
3. Porter M. E. (1985) Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, Vol. 5 No. 3 pp. 60–78, DOI: <https://doi.org/10.1108/eb039075>
4. H. Peter Grey The electric paradigm: the next generation. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/iteiitv5n2a4_en.pdf
5. Da Silva Lopes, Teresa, 2010. Using history to help refine international business theory: ownership advantages and the eclectic paradigm. *The York Management School*. Working Papers 54, The York Management School, University of York
6. Islami, X., Mustafa, N. & Topuzovska Latkovikj, M. Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Futur Bus J* 6, 3 (2020). <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
7. Ye, Zhihuan. (2024). Analyzing the Successful Reasons for Microsoft Cloud Computing Service Business Transformation. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*. 102. 131-138. 10.54254/2754-1169/102/2024ED0065.
8. Bernd W. Wirtz, 2021. Google/Alphabet Case Study, Springer Texts in Business and Economics, in: *Digital Business and Electronic Commerce*, edition 1, chapter 17, pages 649-680, Springer
9. Case Study: Unilever's Sustainable Living Plan (USLP). Barcelona School of Management, 2024. URL: <https://www.bsm.upf.edu/documents/2024-case-study-unilever.pdf?utm>
10. Sustainable Finance. Enel. URL: <https://www.enel.com/investors/investing/sustainable-finance>
11. Amatriain, Xavier & Basilico, Justin. (2015). Recommender Systems in Industry: A Netflix Case Study. 10.1007/978-1-4899-7637-6_11
12. Case M.8124 – Microsoft / LinkedIn. REGULATION (EC) No 139/2004 MERGER PROCEDURE. URL: https://ec.europa.eu/competition/mergers/cases/decisions/m8124_1349_5.pdf
13. Huston L., Sakkab N. *Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation*. Harvard Business Review. 2006. URL: <https://hbr.org/2006/03/connect-and-develop-inside-procter-gambles-new-model-for-innovation>
14. Luís Almeida Costa Analyzing the Sustainability of Apple's Competitive Advantage. 2021. URL: https://run.unl.pt/bitstream/10362/145443/1/2021-22_fall_32124_joao-bica.pdf
15. Shivanand, Rohit Guddadakeri & Zhang, Zhēng & Duan, Jiaxin & Liu, Yuyan. (2023). Using Amazon as a case, a mixed-method study to explore the impact of Personalised Recommendation systems on User Experience and Decision-making. 10.13140/RG.2.2.13685.96486
16. Zarate, D. Is Toyota strategically managing intellectual capital. 2007. URL: https://www.academia.edu/7517233/IS_TOYOTA_STRATEGICALLY_MANAGING_INTELLECTUAL_CAPITAL
17. Toyota's Strategy for Supply Chain Resilience. 2024. URL: <https://www.ineak.com/toyotas-strategy-for-supply-chain-resilience/>

References

1. Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(2), 163–190. [https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)
2. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: Free Press.

3. Porter, M. E. (1985). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5(3), 60–78. <https://doi.org/10.1108/eb039075>
4. Gray, H. P. (1996). *The eclectic paradigm: The next generation*. *Transnational Corporations*, 5(2), 51–65. Retrieved from https://unctad.org/system/files/official-document/iteiitv5n2a4_en.pdf
5. Da Silva Lopes, T. (2010). *Using history to help refine international business theory: Ownership advantages and the eclectic paradigm* (Working Paper No. 54). York, UK: The York Management School, University of York.
6. Islami, X., Mustafa, N., & Topuzovska Latkovikj, M. (2020). Linking Porter's generic strategies to firm performance. *Future Business Journal*, 6(1), 3. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-0009-1>
7. Ye, Z. (2024). Analyzing the successful reasons for Microsoft cloud computing service business transformation. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 102, 131–138. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/102/2024ED0065>
8. Wirtz, B. W. (2021). Google/Alphabet case study. In B. W. Wirtz, *Digital business and electronic commerce* (pp. 649–680). Cham, Switzerland: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63482-7_17
9. Barcelona School of Management. (2024). *Case study: Unilever's Sustainable Living Plan (USLP)*. Barcelona School of Management. <https://www.bsm.upf.edu/documents/2024-case-study-unilever.pdf>
10. Enel. (n.d.). *Sustainable finance*. Retrieved June 7, 2026, from <https://www.enel.com/investors/investing/sustainable-finance>
11. Amatriain, X., & Basilico, J. (2015). Recommender systems in industry: A Netflix case study. In F. Ricci, L. Rokach, & B. Shapira (Eds.), *Recommender Systems Handbook* (2nd ed., pp. 385–419). Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4899-7637-6_11
12. European Commission. (2016). *Case M.8124 – Microsoft/LinkedIn. Regulation (EC) No 139/2004 merger procedure*. Brussels, Belgium: European Commission. Retrieved from European Commission Competition Case M.8124
13. Huston, L., & Sakkab, N. Y. (2006). Connect and develop: Inside Procter & Gamble's new model for innovation. *Harvard Business Review*, 84(3), 58–66.
14. Costa, L. A. (2021). *Analyzing the sustainability of Apple's competitive advantage*. NOVA School of Business and Economics. Retrieved from https://run.unl.pt/bitstream/10362/145443/1/2021-22_fall_32124_joao-bica.pdf
15. Shivanand, R. G., Zhang, Z., Duan, J., & Liu, Y. (2023). *Using Amazon as a case, a mixed-method study to explore the impact of personalised recommendation systems on user experience and decision-making*. ResearchGate. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.13685.96486>
16. Zarate, D. (2007). *Is Toyota strategically managing intellectual capital?* La Trobe University, Graduate School of Management. Retrieved from Academia.edu
17. Toyota's strategy for supply chain resilience. (2024, November 30). INEAK. Retrieved from INEAK website