*European Journal of Management Issues*

*Volume 31(3), 2023, pp. 177-187*

*DOI: 10.15421/192315*

*Received: 09 August 2023*
*Revised: 29 August 2023*
*Accepted: 05 September 2023*
*Published: 19 September 2023*

**JEL Classification: F23, M11, P11**

# Розвиток системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу

***В.В. МАКЕДОН*‡**

**Мета роботи:** Дослідження та створення ефективних методів вдосконалення стратегічного менеджменту з метою розвитку міжнародних компаній на основі впровадження крос-функціонального підходу.

**Дизайн / Метод / Підхід дослідження:** Використано процесний підхід, структурний аналіз, квантитативний аналіз, діалектичний, абстрактно-логічний метод пізнання, факторний, порівняльний підходи, методи емпіричного узагальнення, інтегральної оцінки, стратегічного аналізу, а також прийоми матричної та графічної візуалізації статистичних даних.

**Результати дослідження:** Розроблено концептуальні положення стратегічного менеджменту щодо розвитку ринкової діяльності міжнародних компаній, які враховують специфіку реалізації функцій стратегічного планування, що базуються на результатах структурування проблем науково-технологічного розвитку з урахуванням основних положень корпоративного управління, що розкривають вимоги до процесу стратегічного менеджменту при прийнятті ефективних управлінських рішень у середовищі міжнародних компаній. Розроблено методичний підхід щодо оцінки системи стратегічного менеджменту розвитку міжнародних компаній, що базується на оцінці елементів, що входять до її складу, що відрізняється визначенням інтегрального показника стратегічного планування в залежності від величини займаної площі на оціночній матриці, що враховує сукупність ресурсів, що використовуються компанією для освоєння або утримання міжнародних ринків.

Запропоновано підхід до формування проектної команди, що здійснює стратегічне планування розвитку міжнародної компанії, що базується на реалізації принципу крос-функціональності, що дозволяє врахувати мотиваційні та демотиваційні фактори, що впливають на розвиток членів проектної групи та здійснювати поточне регулювання команди врахуванням міжфункціональної взаємодії її членів при реалізації окремих компетенцій застосування в компанії системного підходу в корпоративному менеджменті.

**Теоретична цінність дослідження:** Теоретична значущість дослідження полягає в обґрунтуванні положень, що актуалізують методичні підходи реалізації стратегій міжнародних компаній з урахуванням їх галузевої належності, про застосування специфічних методів та інструментів стратегічного менеджменту, моделювання вибору пріоритетних напрямків ринкового розвитку.

**Практична цінність дослідження:** Практичне значення дослідження полягає в тому, що висновки та рекомендації можуть бути використані міжнародними компаніями під час удосконалення системного забезпечення системи стратегічного менеджменту, а також практичного застосування обґрунтованих положень для розвитку ринкової присутності і ведення конкурентної боротьби.

**Оригінальність / Цінність дослідження:** Сформовано адаптивну систему стратегічного менеджменту розвитку міжнародних компаній на засадах крос-функціонального підходу, що відрізняється структурною композицією (керуюча, керована, забезпечуюча підсистеми), що враховує вплив вхідних факторів внутрішнього середовища, націлена на отримання ефективних стратегічних рішень у галузі визначення пріоритетних напрямків корпоративного розвитку.

**Обмеження дослідження / Майбутні дослідження:** Отримані в ході дослідження висновки та результати суттєво розвивають теоретичний апарат дослідження системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній та можуть бути використані під час проведення подальших розробок з проблем удосконалення стратегічного процесу в міжнародному корпоративному секторі.

‡*Вячеслав В. МАКЕДОН,*
*доктор економічних наук, професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,*
*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара,*
*Україна,*
*e-mail: v_makedon@ukr.net*
https://orcid.org/0000-0001-8131-0235

**Тип статті:** Концептуальний

***Ключові слова:*** система стратегічного менеджменту, міжнародна компанія, крос-функціональний підхід, адаптивність управління, ресурси компанії, інтегральний показник.

**Reference** to this paper should be made as follows:
Makedon, V. V. (2023). Development of the Strategic Management System of International Companies on the Basis of a Cross-functional Approach. *European Journal of Management Issues*, 31(3), 177-187. doi:10.15421/192315 (in Ukrainian).

# Development of the Strategic Management System of International Companies on the Basis of a Cross-Functional Approach

***Viacheslav V. MAKEDON***[‡]

[‡] *Oles Honchar Dnipro National University, Ukraine*

**Purpose:** Research and creation of effective methods of improving strategic management in order to develop international companies using a cross-functional approach.

**Design/Method/Approach:** Process approach, structural analysis, quantitative analysis, dialectical, abstract-logical methods of cognition, factorial, comparative approaches, methods of empirical generalization, integral assessment, strategic analysis, as well as methods of matrix and graphic visualization of statistical data are used.

**Findings:** Conceptual provisions of strategic management regarding the development of the market activity of international companies have been developed, which take into account the specifics of the implementation of strategic planning functions, which are based on the results of structuring the problems of scientific and technological development, taking into account the basic provisions of corporate management, which reveal the requirements for the strategic management process when making effective management decisions in environment of international companies. A methodical approach to the evaluation of the strategic management system for the development of international companies has been developed, which is based on the evaluation of the elements included in its composition, which is distinguished by the definition of the integral indicator of strategic planning depending on the size of the occupied area on the evaluation matrix, which takes into account the totality of resources used by the company for developing or maintaining international markets.

An approach to the formation of a project team that carries out strategic planning of the development of an international company is proposed, based on the implementation of the principle of cross-functionality, which allows taking into account motivational and demotivational factors affecting the development of members of the project group and carrying out current regulation of the team taking into account the cross-functional interaction of its members at implementation of individual competences in the company's application of a system approach in corporate management.

**Theoretical Implications:** The theoretical significance of the research lies in the substantiation of the provisions that update methodological approaches to the implementation of strategies of international companies, taking into account their branch affiliation, about the use of specific methods and tools of strategic management, modeling the choice of priority areas of market development.

**Practical Implications:** The practical significance of the study is that the conclusions and recommendations can be used by international companies during the improvement of the system support of the strategic management system, as well as the practical application of reasonable provisions for the development of market presence and competitive struggle.

**Originality/Value:** An adaptive system of strategic management of the development of international companies was formed on the basis of a cross-functional approach, characterized by a structural composition (controlling, managed, providing subsystems), which takes into account the influence of the input factors of the internal environment, aimed at obtaining effective strategic decisions in the field of determining the priority directions of corporate development.

**Research Limitations/Future Research:** The conclusions and results obtained during the research significantly develop the theoretical apparatus of the study of the strategic management system of international companies and can be used during further development of the problems of improving the strategic process in the international corporate sector.

**Paper Type:** Conceptual

***Keywords:*** Strategic Management System, International Company, Cross-Functional Approach, Management Adaptability, Company Resources, Integral Indicator.

## 1. Вступ

У сучасних умовах глобалізації та інтенсивної конкуренції на світовому ринку зростає необхідність підвищення ефективності діяльності міжнародних компаній. Використання стратегічного менеджменту як інструменту реалізації довгострокових цілей і завдань стає ключовим аспектом успіху. Застосування крос-функціонального підходу в межах стратегічного менеджменту має потенцій для оптимізації ресурсів, збільшення адаптивності компанії до змінних ринкових умов і підвищення ефективності взаємодії різних її підрозділів (*Makedon et al., 2019*).

При цьому, існуюча практика стратегічного менеджменту в багатьох міжнародних компаніях демонструє, що традиційні підходи не завжди забезпечують гнучкість, швидкість реакції та інтеграцію зусиль всіх підрозділів. Тому дослідження, спрямоване на вивчення можливостей використання крос-функціонального підходу в системі стратегічного менеджменту, є дуже актуальним і може принести вагомий внесок у розвиток наукових знань та практичних рекомендацій для міжнародних компаній (*Abou-Moghli, 2018*). Відтак, актуальність дослідження полягає в необхідності розробки нових методик і інструментів стратегічного менеджменту для міжнародних компаній на основі крос-функціонального підходу, що допоможе підвищити їхню конкурентоспроможність та адаптивність до змін у зовнішньому оточенні.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю розробки методичних положень щодо вдосконалення системи стратегічного менеджменту в середовищі діяльності міжнародних компаній з метою підвищення ефективності взаємодії підконтрольних і дочірніх структур на основі прийняття результативних стратегічних рішень, їх подальшої реалізації, створення нових моделей глобального ринкового розвитку.

## 2. Теоретична основа дослідження

Базові питання стратегічного менеджменту в корпоративному секторі представлені широкою гамою досліджень і пропозицій. Автор виділяє ті наукові роботи і дослідження, які характеризують спеціальні і прикладні питання застосування інструментарію стратегічного менеджменту в корпоративному середовищі сучасної глобальної економіки.

Так *Bryson (2018)* та *David ma Damien (2020)*, визначають процес стратегічного менеджменту, як процес цифрового моделювання майбутніх подій з формуванням цілей та завдань на довгострокову перспективу розвитку. Автор підтримує думку *Bogers із кол. (2019)*, які трактують стратегічний менеджмент як процес управління співвідношенням між поставленими цілями компанії, її можливими ризиками та можливостями на довгострокову перспективу. У процесі стратегічного менеджменту відбувається адаптація, під час якої ведеться робота щодо щорічного моніторингу значень показників запланованих на поточний період, коригування документів стратегічного менеджменту з уточненням заходів щодо їх досягнення.

Виходячи з ряду думок вчених (*Johnson et al., 2008; Lasserre, 2017*) під стратегічним плануванням вони розуміють процес розробки та реалізації стратегії компанії/корпорації на основі прогнозування зміни параметрів зовнішнього середовища, визначення пріоритетних напрямів розвитку та методів ефективного використання ресурсів. Основу управлінських рішень становить стратегічне планування, забезпечуючи основні функції управління у процесі формування глобальної ринкової стратегії.

Генеральною метою стратегічного менеджменту є визначення перспективних напрямів економічного розвитку компанії/корпорації. Зміст цього процесу полягає у реалізації, за його допомогою, взаємозалежних корпоративних функцій, ця позиція представлена в роботах (*Kotler & Keller, 2007; Myers et al., 2012; Thompson et al., 2013*).

Ми погоджуємося з позицією дослідників *Yilmaz & Flouris (2017)*, що стратегічний менеджмент виконує свою головну функцію – розподіл ресурсів. До таких ресурсів належать фінансові, матеріальні, інтелектуальні та людські. Основу фінансових ресурсів становлять усі грошові надходження компанії/корпорації, до них можуть належати банківські кредити, цінні папери та інші доходи тощо.

Як зазначають автори *Aguilera & Crespí-Cladera (2016)*, *Lederer (2016)* та *Nickols (2016)*, всі предмети праці, спрямовані на забезпечення виробничого процесу, до яких відносять земельні ділянки, будівлі та споруди, основне та допоміжне обладнання та матеріали тощо, визначають як матеріальні ресурси компанії. Інтелектуальні ресурси містять у собі результати творчої та інтелектуальної праці людей, співробітників компанії, тобто запатентовані винаходи, знання та вміння, ліцензії, секретні формули та бази даних, оригінальні технології виробництва тощо. Основними ресурсами компанії сьогодні є саме людські – висококваліфікований персонал, який забезпечує управлінську гнучкість і ефективне функціонування компанії в умовах глобальної економіки. Професіоналізм кожного працівника в окремих видах діяльності (наукова, виробнича, маркетингова, логістична тощо) впливає на стратегічний розвиток компанії в цілому.

Успішна реалізація стратегічного менеджменту в компанії може бути спрямована на різні цілі, такі як масштабування кордонів бізнесу, задоволення споживчого попиту, зниження постійних та змінних витрат на виробництво та підвищення ефективності споживання ресурсів компанії. Однією з найважливіших функцій стратегічного менеджменту є пошук оптимального поєднання споживання ресурсів, необхідні виробництва, з отриманням максимального ефекту (*Makedon et al., 2022*).

Іншою не менш важливою функцією стратегічного менеджменту є адаптація до змін у зовнішньому середовищі. Як видно з робіт (*Steinbach et al., 2017; Stukalo et al., 2018; Xia & Huang, 2021*) – ринкове середовище щодо суб'єктів господарювання має відповідні та негативні обставини (переваги та загрози). Пристосувати механізм саме міжнародної компанії до глобальних ринкових умов, тобто користуватися перевагою в конкурентній боротьбі і запобігати нестабільній обстановці, що утворюється, саме вирішення цього завдання стоїть перед розглянутою функцією. Безперечно, ці функції виконуються ще й у поточному управлінні компанією. Втім, ефективність оперативного управління буде досягнуто лише в тому випадку, якщо конкурентоспроможні визначні якості та перешкоди будуть спрогнозовані, а отже, і враховані у стратегічному проекті розвитку.

В публікаціях (*Chen et al., 2019; Yu et al., 2022*) зазначається, що стратегія міжнародної компанії включає складно-побудовану систему у взаємопов'язаних цілей і завдань. Декомпозиція даних цілей і завдань враховує їх структурування на невеликі складові та зміцнення за відповідальними структурними відділами та відповідальними виконавцями. Цей процес відбувається не мимоволі, але в основі стратегічного проекту. Внаслідок цього всі складові цілі та завдання повинні бути ув'язані за ресурсами, структурними відділами, виконавцями та активними процесами. Отже ми бачимо широкий спектр думок і наукових позицій щодо ролі стратегічного менеджменту в стабільному розвитку міжнародних компаній, що формує думку про дослідження процесних складових реалізації стратегії, до яких ми відносимо крос-функціональний підхід.

## 3. Мета дослідження

Метою статті є аналіз та розробка ефективних інструментів розвитку стратегічного менеджменту міжнародних компаній на основі впровадження крос-функціонального підходу.

Зазначена мета дослідження зумовила необхідність вирішення наступних завдань:

- визначити концептуальні засади застосування стратегічного менеджменту у забезпеченні розвитку сучасних міжнародних компаній
- розробити методичний підхід щодо ку оцінки якості стратегічного менеджменту у розвитку міжнародних компаній;
- запропонувати модель вибору стратегії розвитку для міжнародної компанії;
- розробити інструментарій формування крос-функціональних команд у системі стратегічного менеджменту розвитку міжнародних компаній.

## 4. Методологія дослідження

В межах дослідження використано наступні методичні інструменти і підходи:

1. *Процесний підхід*. Процес стратегічного планування набуває вирішального значення в екосистемі міжнародних структур бізнесу. Стратегічне планування дозволяє забезпечити підприємство не лише випуском інноваційної продукції, наданням науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, потреба в яких виявляється за допомогою прогнозування та оцінки споживчого попиту, а й визначати та забезпечувати необхідними ресурсами, створюючи необхідні умови для їх реалізації у довгостроковій перспективі. Процесний підхід базується на ресурсній базі: інтелектуальний потенціал та його реалізація, промислово-виробничі фонди компанії, технології цифрового виробництва, фінансові кошти, інформаційні технології, та найважливіший – людські ресурси, а також інші ресурси компанії.

2. *Структурний аналіз*. Процес стратегічного планування починається з його організації. Перед початком організації процесу необхідно переконатися у готовності компанії до змін в системі стратегічного менеджменту. Перший етап полягає у визначенні очікувань та доведення інформації від топ-менеджменту, чіткого формулювання цілей та завдань стратегічного планування. Наступний етап полягає у збиранні інформації стратегічного планування, тобто місія компанії на даний момент, основні цілі, вже виконані плани тощо. Третій етап – це постановка цілей і завдань стратегії компанії встановлення періоду планування, необхідного для визначення напрямів розвитку, а також для її переходу та адаптації. Четвертий етап, що полягає у досягненні угоди щодо виконання процесу планування, визначенні ступеня участі груп зацікавлених осіб, та обговоренні варіанта плану з функціональними групами, радою директорів та менеджментом вищої та середньої ланки. Останній, шостий етап організації процесу стратегічного планування полягає у оцінці результатів та коригуванні документів.

3. *Квантитативний аналіз* – це методика, яка передбачає збір, обробку та інтерпретацію числових даних з метою вивчення конкретних явищ або процесів. Цей аналіз ми використаємо для отримання об'єктивних висновків щодо оцінювання ефективності стратегічного менеджменту компанії. Збір даних про показники діяльності компанії перед та після впровадження стратегій. Використання статистичних тестів для порівняння результатів і визначення значущості отриманих змін. Зібрати дані з метою оцінки компонентів системи стратегічного менеджменту міжнародної компанії (за набором критеріїв *P1 ... P26*). Застосувати статистичні методи для визначення середніх значень, відхилень та інших характеристик.

## 5. Результати дослідження

### 5.1. Оцінка системи стратегічного менеджменту міжнародної компанії

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується значним підвищенням ролі інноваційних та наукомістких виробництв в середовищі міжнародних компаній, і орієнтація цей факт є вирішальною умовою забезпечення ринкової їхньої міжнародної конкурентоспроможності. Основу для ефективного управління міжнародною компанією в контексті реалізації програми довгострокового розвитку забезпечує процес стратегічного менеджменту. Сучасне ринкове середовище характеризується жорсткими конкурентними умовами, які впливають на діяльність міжнародної компанії (*Alkhodary, 2023*). Щоб перевершити конкурентів необхідно застосування ефективних інструментів управління процесами стратегічного розвитку і трансформації. Організація і побудова стабільної системи стратегічного менеджменту одна із таких умов. Стратегічний менеджмент забезпечує управління процесом адаптації компанії до змін у зовнішньому середовищі з метою збереження сталого розвитку і можливого контролю над ринком (*Makedon, Valikov Kurinnaya, Koshlyak, 2019*).

Оцінка системи стратегічного менеджменту полягає в аналізі організації цього процесу на рівні міжнародної компанії загалом. В процесі структурно-системного аналізу виявляються основні специфічні особливості у виробничо-господарській діяльності тієї або іншої компанії, її переваги та недоліки в організації стратегічного менеджменту (*Powell, 2017*). Дослідження діяльності міжнародних компаній дозволяє оцінити стан їх стратегічного менеджменту, на основі отриманих даних може проводитися наступна критична оцінка якості системи самої стратегічного планування і забезпечення.

Моніторинг системи стратегічного менеджменту на постійній основі протягом певного періоду часу, дає змогу оцінити динаміку змін його ефективності, також проведення моніторингу протягом звітного періоду дозволяє значно заощадити час на внесення коректівів за підсумками цього періоду (*Makedon, Valikov, Ryabyk, 2019*). Оцінка досягнутих результатів, що ґрунтуються на реалізації заходів та стратегічних проектів, досягненні запланованих значень показників, проводиться для вдосконалення процесів саме організації стратегічного менеджменту.

Автором пропонується методичний підхід, який дозволяє оцінити систему стратегічного менеджменту, деталізувати складові його підсистем за компонентами, після чого проводиться оцінка кожного з них. Відмінною особливістю цього методичного підходу до узагальнення результатів оцінки компонентів системи стратегічного менеджменту, що полягає у визначенні інтегрального показника за сумарною площею, яку займають оцінені компоненти на наступній матриці. Цей підхід дозволяє врахувати всю сукупність ресурсів, які забезпечують функціонування системи стратегічного менеджменту для міжнародної компанії, дозволяючи оцінити її сукупну ефективність. Авторська методика оцінки системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній складається з кількох етапів (*Рис. 1.*), докладний аналіз яких представлений нижче.

Першим етапом методики оцінки системи стратегічного менеджменту є побудова системи, яка буде еталонною для конкретної міжнародної компанії. Подібна система має враховувати специфіку ринкової діяльності і позиції міжнародної компанії. Саме порівняно з еталонною системою оцінюватиметься чинна система стратегічного менеджменту, оскільки основу оцінки системи становлять її елементи, їх необхідно відобразити (*Buckley & Casson, 2020*).

Наступним етапом, відповідно до авторського підходу, є проведення самої оцінки компонентів діючої системи стратегічного менеджменту. Оцінка полягає у проставленні балів за п'ятибальною шкалою кожному з компонентів системи на відповідність еталону. Відповідно до методики оцінювання, її може проводити топ-менеджмент компанії, який має профільні знання та досвід у галузі стратегічного менеджменту. Також може формуватися група експертів різного значення. Для виключення суб'єктивності може бути запрошено незалежного експерта – представника наукової спільноти, консалтингової компанії чи інших бізнес-структур, спеціалізацією яких є процеси стратегічного менеджменту (*Sinnaiah et al., 2023*). У процесі проведення оцінки розуміння ситуації кожному з компонентів присвоюється характеристика чинного

**Рис. 1.** Етапи методичного підходу оцінки системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній

***Джерело:*** *розроблено автором*

стану, і наводяться вимоги до стану системи стратегічного менеджменту. Ця інформація відображена в оціночних листах обраних експертів. Приймати рішення експерт має суб'єктивно та незалежно від інших. За підсумками, за потреби, експерт додатково може дати рекомендації щодо покращення процесів або спрямування щодо їх удосконалення.

Виходячи з узагальнення та отримання оцінок, будується оцінна матриця, і цей процес є наступним етапом методики оцінки системи стратегічного менеджменту міжнародної компанії. Матриця складається з секторів, кількість яких дорівнює кількості оцінюваних компонентів. Градація кожного стовпця чи компонента поділяється на блоки відповідно до п'ятибальною шкалою. При оцінюванні допускається колірне маркування, що дозволяє візуалізувати результати оцінки за великої кількості компонентів. На останньому етапі методики за формулою 1 проводиться розрахунок сумарної площі, зайнятої компонентами оціночної матриці, тобто проводиться розрахунок інтегрального показника стратегічного менеджменту міжнародної компанії.

$$I_{sp} = \sum_{i=0}^{n} Pk_i = \sum_{i=0}^{n} \frac{Pq_i}{Pt_i} \quad (1)$$

де $I_{sp}$ – інтегральний показник стратегічного менеджменту;
$Pk_i$ – питома вага площі кожного *i*-го компонента по відношенню до загальної площі для кожного *i*-го компонента в секторі;
$Pq_i$ – площа кожного оціненого *i*-го компонента, кв. од.;
$Pt_i$ – загальна площа кожного *i*-го сектора, кв. од.;
*n* – кількість компонентів системи стратегічного менеджменту, од.

Залежно від конкретної міжнародної компанії та її особливостей значення компонентів у системі стратегічного менеджменту міжнародної компанії може мати різну рівноцінність. Тоді формула інтегрального показника, враховуючи цей фактор, набуватиме вигляду:

$$I_{sp} = \sum_{i=0}^{n} Pk_i \times p_i \quad (2)$$

де $p_i$ – питома вага (значимість) кожного *i*-го компонента.

Необхідно враховувати, що при розподілі ваги для кожного компонента повинна дотримуватися умова:

$$\sum_{i=0}^{n} p_i = 1 \quad (3)$$

Відповідно до авторської методики, підсумкове значення інтегрального показника стратегічного менеджменту потрапляє в діапазон від 0 до 100%, що визначає рівень оцінюваної системи відповідно до сформованих характеристичних груп (*Рис.* 2).

Запропонована методика оцінки системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній має універсальність, що дозволяє проводити оцінку з урахуванням специфіки компанії. Також методика передбачає можливість порівняння інтегральних показників стратегічного менеджменту, оскільки значення показника змінюватиметься залежно від еталонної системи (*Makedon et al., 2023*). Також аналіз дає можливість проводити оцінку підсистеми незалежності друг від друга. Така можливість дозволить здійснювати вибір найбільш оптимальної з варіантів системи та визначати шляхи її вдосконалення. За підсумками проведеної оцінки за запропонованою методикою виявляються проблемні питання у системі стратегічного менеджменту міжнародної компанії. Після цього вони підлягають розгляду щодо способів їх усунення.

Компоненти дослідження проблем стратегічного менеджменту для міжнародної компанії, економічні закони ринкових відносин, наукові підходи до формування стратегії, методичні засади оцінки стратегій належать саме до підсистеми наукового супроводу. До цільової підсистеми віднесемо стратегію підвищення якості, стратегію ресурсозбереження, стратегію розвитку ринку збуту, стратегію розвитку наукомісткого виробництва (*Cano-Kollmann et al., 2016*). Наступним етапом запропонованої методики є проведення експертною групою оцінки всіх 26 виділених компонентів кожної підсистеми для певної міжнародної компанії (об'єкту дослідження).

Запропонована система включає такі підсистеми: цільову, адміністративно-управлінського процесу, наукового супроводу, виробничу, управління людськими ресурсами, фінансову тощо. В *Додатку* представлені компоненти, які входять у зазначені підсистеми управління і формують управлінську екосистему. Кожному компоненту надано позначення $P_i$ для спрощення проведення розрахунків та подання даних на діаграмах.

Наступним кроком є побудова оціночної матриці з урахуванням отриманих оцінок. З урахуванням вищезазначеного будується подібна матриця, де відзначаються всі компоненти та їх підсумкова оцінка (*Рис. 3*).

**Вищий рівень (100-80%)**
система стратегічного менеджменту, яка визнається ефективною, стійкою по відношенню до зовнішнього середовища, у такій системі відсутня необхідність у змінах та втручання з боку топ-менеджменту

**Задовільний рівень (80-60%)**
система стратегічного менеджменту, яка визнається близькою до ефективної, здатної реагувати на деякі зміни зовнішніх факторів. Але така система вимагає коригування щодо організації процесу стратегічного менеджменту. Топ-менеджменту компанії варто звернути увагу на вразливі галузі в системі

**Посередній рівень (60-40%)**
система стратегічного менеджменту, у якій виявлено певні проблеми, які значно впливають на ефективність компанії. Діяльність компанії схильна до впливу факторів зовнішнього середовища. Система потребує суттєвих змін.

**Критичний рівень (40-20%)**
система стратегічного менеджменту визнається нестійкою. У системі є серйозні проблеми, прогнозується можливість стрімкого зниження ефективності. Топ-менеджменту компанії необхідно негайно вжити заходів щодо усунення виявлених проблем. Існує потреба постійного моніторингу та контролю за виконанням комплексу заходів щодо вдосконалення системи.

**Незадовільний рівень (20-0%)**
система стратегічного менеджменту, у якій має місце збиткова діяльність. Необхідні термінові дії топ-менеджменту компанії, оскільки без прийняття стратегічних рішень компанія може бути реорганізована або ліквідована в короткостроковій перспективі.

**Рис. 2.** Значення інтегрального показника розвитку стратегічного менеджменту міжнародної компанії

***Джерело:*** *розроблено автором*

На матриці відображається бальна оцінка кожного компонента ($P_i$), а також наводиться кольорове маркування для підвищення сприйняття результатів оцінки, у загальному вигляді за результатами формується матриця наведеного виду.

Наступним етапом проводиться розрахунок інтегрального показника стратегічного планування за формулою 1. Необхідними даними до розрахунку показника є площа, яку займає компонент системи за підсумками проведеної оцінки. Після цього визначається загальна сумарна площа всіх компонентів на оціночній матриці.

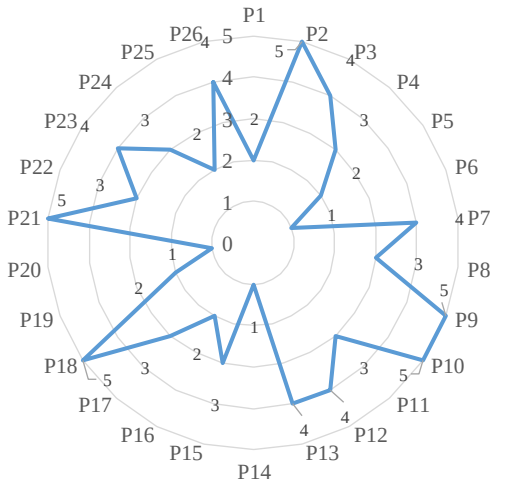



**Рис. 3.** Матриця оцінювання системи стратегічного розвитку міжнародної компанії (приклад)

***Джерело:*** *розроблено автором*

## 5.2. Формування крос-функціональних команд в структурі міжнародної компанії

Впровадження сучасних методів та технологій управління компанією є необхідністю у процесі розвитку міжнародної компанії. Така потреба обумовлюється специфікою управління їхньою ринковою і виробничою діяльністю, що виражається в їх концептуальних положеннях та принципах організації роботи, побудові організаційної структури, системі менеджменту та цілях (*Makedon et al., 2020*). Для міжнародних компаній характерним є функціонування у нестабільному глобальному ринковому середовищі. Сучасні тенденції розвитку міжнародної компанії ґрунтуються на впровадженні проектного управління, у межах якого для вирішення пріоритетних завдань можуть формуватися групи – крос-функціональні команди.

Група осіб із різних функціональних підрозділів компанії, об'єднана з метою вирішення конкретного завдання, і має певне коло повноважень, визначається як крос-функціональна команда. У системі стратегічного менеджменту міжнародної компанії така команда має вирішувати питання саме розвитку системи стратегічного менеджменту. У процесі виконання функціональних обов'язків крос-функціональна команда займається пошуком нових ідей щодо вирішення поставлених завдань, обміном інформацією, аналізом прийнятих рішень, моніторингом результатів у галузі стратегічного менеджменту, проектування процесу виробництва, проведення НДДКР (*Wiedemann et al, 2019*). Основні зміни в організаційній структурі зачіпатимуть централізацію функцій: перерозподіл відповідальності між рівнями / департаментами, введення елементів матричного типу управління, підвищення рівня якості горизонтальних корпоративних комунікацій.

Крос-функціональну команду мають складати співробітники різних функціональних зон, тобто у її складі можуть бути співробітники наукових та виробничих підрозділів, фінансових та економічних служб тощо. Оскільки перелік завдань, які можуть бути поставлені перед командою, різноманітний, змінюються і

вимоги до компетенцій членів команди. Крім цього, залежно від питання, потрібен перерозподіл відповідальності усередині команди. Такий підхід необхідний підвищення якості та швидкості прийняття управлінських рішень (*Bromiley & Rau, 2015*). У зв'язку з цим для формування складу крос-функціональної команди відбір проводиться з урахуванням компетенцій потенційного члена команди у сфері стратегічного менеджменту з урахуванням специфіки міжнародних компаній. У *Табл. 1* подано основні елементи, що характеризують функціонування крос-функціональної команди в структурі міжнародної компанії.

**Таблиця 1:** Характеристика крос-функціональних команд в структурі міжнародної компанії (розроблено автором)

| | | **Зміст самоврядування** | **Критерії оцінки команд** |
|---|---|---|---|
| Елементи крос-функціональної взаємодії | Членство | Співробітники різного рівня кваліфікації | Члени команди мають високу кваліфікацію, що дозволяє професійно розвиватися шляхом ротації всередині команди. Члени команди мають «цифрові» компетенції, і знання в галузі організації виробництва, і навички в організації процесів стратегічного менеджменту |
| | Функції | Проведення досліджень, здійснення та контроль процесів стратегічного менеджменту, участь у прогнозуванні виробничих програм, участь у розробці нових видів продукції, прийняття стратегічних рішень щодо реорганізації технологічних та виробничих процесів компанії | Члени команди мають всі необхідні багатофункціональні вміння, необхідні у забезпеченні процесів стратегічного менеджменту |
| | Життєвий цикл | Тимчасова дія на кожному етапі життєвого циклу | Команда відповідає за ефективність стратегічного менеджменту на всіх етапах життєвого циклу компанії |
| | Управління | Самоврядування, внутрішня горизонтальна та вертикальна ротація, стратегія розвитку та зворотний зв'язок із споживачами | Мета створення команди визначає її кількісний та якісний склад, структуру та тип. За формування команди відповідають менеджери вищої ланки |
| | Взаємодія | Регулярна дія | Команда регулярно взаємодіє з іншими підрозділами |
| | Методи | Методи стратегічного аналізу та планування, оцінка прийняття стратегічних рішень, аналіз результатів стандартизація та нормативи | Члени команди здійснюють діяльність із застосуванням ефективних інструментів, методів та практичних рішень |

***Джерело:*** *розроблено автором*

Як елемент системи управління крос-функціональна команда реалізує свою роботу для вирішення завдань у вузькій сфері, у даному випадку у стратегічному плануванні (*Jean & Kim, 2021*). Саме тому фахівці такої команди повинні мати найвищий рівень професійної компетенції. Далі розглянемо умови, що впливають на ефективність діяльності крос-функціональної команди організації:

- будь-яка стратегічна мета включає підцілі, які у свою чергу розбивають процес її досягнення на завдання, контроль за перебігом яких здійснює команда;
- кожен член команди повинен володіти новими знаннями про сучасні інструменти вирішення завдань, що ґрунтуються на «цифровій» освіті з урахуванням тенденцій НТІ;
- «зворотний зв'язок» із споживачами продукції міжнародної компанії має здійснюватись на постійній основі;
- у крос-функціональній команді застосовується комплексний підхід до розвитку корпоративної культури;
- менеджментом міжнародної компанії надаються ресурси, необхідні для функціонування команди.

## 5.3. Організаційне забезпечення функціонування крос-функціональних команд

Крос-функціональна команда самостійно займається плануванням трудового процесу із постановкою щоденних завдань, що дозволяє проводити оцінку виконаної роботи всередині команди. Також за необхідності команда може розширювати чи змінювати склад команди. Етапи формування крос-функціональної команди у виробництві для міжнародної компанії наведено на *Рис. 4*.

У процесі здійснення функцій крос-функціональна команда отримує доступ до інформаційних баз даних, завдяки чому здійснюється активна взаємодія членів команди, що характерно для мережевої організаційної структури управління, яка є ефективною у проектній діяльності. У процесі збору та обробки інформації команда об'єднує та обробляє дані про зовнішнє та внутрішнє середовище, отримані від менеджменту компанії. Така взаємодія дозволяє приймати рішення щодо реалізації процесів стратегічного менеджменту більш ефективно.

З метою проведення аналізу ситуації на виробництві у процесі прийняття стратегічних рішень крос-функціональній команді потрібно залучення фахівців від імені працівників виробничих підрозділів міжнародної компанії. Це важливий чинник, що впливає якість прийняття стратегічних рішень. Також не менш важливим фактором є розподіл необхідних крос-функціональній команді ресурсів. Зазвичай функцію розподілу виконує лінійний менеджер, він, враховуючи склад команди в цілому та окремих її членів, а також можливості та внутрішнє середовище компанії, визначає потреби крос-функціональної команди. Стала взаємодія учасників крос-функціональної команди з менеджерами дозволить оптимізувати розподіл необхідних ресурсів, об'єктивно оцінюючи напрями роботи команди. Але в окремих випадках визначення необхідного обсягу ресурсів, а також їх використання та розподіл у межах своїх компетенцій відбувається самостійно членами команди.

Значний вплив мають і мотиваційні фактори крос функціональної команди, так існує ряд умов, виконання яких відображається на успіху функціонування крос-функціональної команди. По-перше, крос-функціональна команда повинна мати собі ряд завдань, вкладених у досягнення певної мети. Тобто функціонування команди відбувається за умов вирішення організаційних проблем (*Dau et al., 2022*). По-друге, крос-функціональна команда має здатність до гнучкого реагування на зміни. А саме за таких умов функціонують високотехнічні міжнародні компанії. Швидка адаптація дає перевагу у швидкості та раціональності прийняття рішення. Третьою умовою є людський капітал команди. Крос функціональна команда як окрема структурна одиниця в організації має свою силу і значимість. Крос-функціональна команда – це згуртований колектив, з підвищеним рівнем довіри один до одного, і пояснюється це тим, що члени команди в процесі виконання завдань проходять горизонтальну ротацію, пізнаючи функції один одного, тим самим підвищуючи власну компетентність. По-четверте, крос-функціональна команда повинна функціонувати в умовах регулярної взаємодії та підтримки зв'язків з іншими структурними підрозділами міжнародної компанії, мати «зворотний зв'язок» із споживачами та взаємозв'язок між членами команди (*Athreye et al., 2020*). Виконання розглянутого ряду умов успішної діяльності команди можна оцінити як критеріїв, поданих у *Табл. 2*.

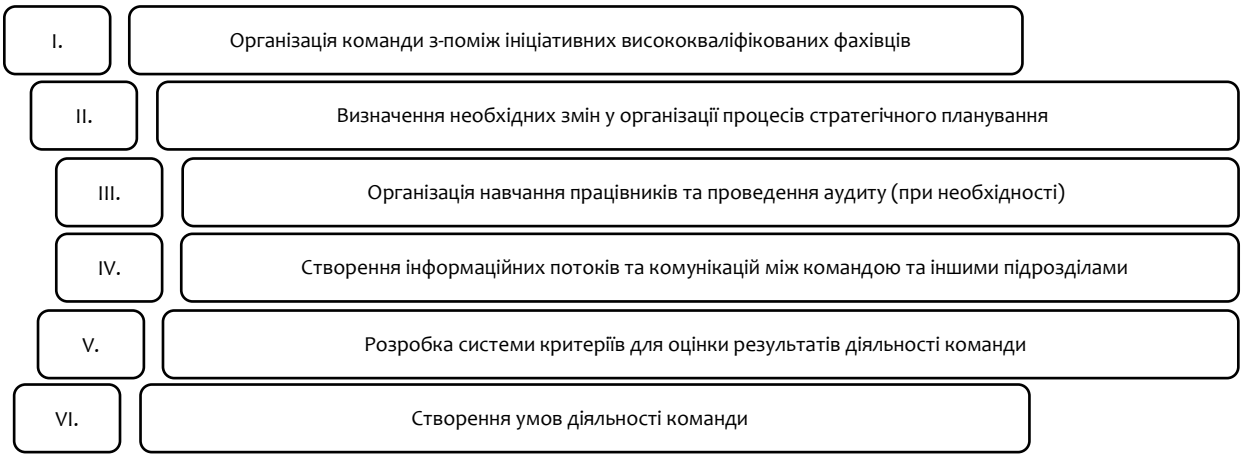



**Рис. 4.** Етапи формування крос-функціональної команди у системі стратегічного менеджменту розвитку міжнародної компанії

***Джерело:*** *розроблено автором*

**Таблиця 2:** Критерії оцінки результативності крос-функціональної команди міжнародної компанії **(розроблено автором)**

| **Критерій оцінки результативності** | **Характеристика критерію** |
|---|---|
| Наявність системи цілей | Одним із результатів стратегічного менеджменту є вироблення стратегії розвитку міжнародної компанії, в межах якого визначено бачення, місія, а також система цілей, що включає генеральні цілі та цілі різного рівня, які узгоджені між собою. Компанія та її крос-функціональні команди повинні діяти відповідно до цих цілей. |
| Наявність плану | Для досягнення стратегічних цілей складаються плани розвитку, що включають ключові заходи та проекти на певний термін. Деталізація дозволяє розуміти, які ресурси необхідні реалізації плану стратегічного розвитку. |
| Певні ролі | Залежно від поставленої перед командою завдання ролі між учасниками перерозподіляються. І кожен має розуміти свою роль (обов'язки) у виконанні роботи. |
| Комунікації | Успіх діяльності команди істотно залежить від організації та культури комунікацій. Члени команди можуть застосовувати різноманітні методи комунікацій у процесі проектної діяльності. |
| Поведінка, сприятлива для діяльності команди | Ефективність виконання стратегічних завдань полягає в застосуванні членами команди своїх ключових компетенцій, що має підтримуватися з боку топ-менеджменту. |
| Чітко визначені процедури | Певний перелік завдань стратегічного менеджменту має виконуватися відповідно до прийнятих методик, робочих процедур та алгоритмів. |
| Збалансована участь | Участь кожного з членів крос-функціональної команди при виконанні поставленого завдання має бути збалансовано так, щоб кожен зробив свій внесок у спільну справу. |
| Формулювання базових правил | Кожна крос-функціональна команда визначає собі норми та правила організаційного поведінки. |
| Розуміння сутності групового процесу | Кожен із членів крос-функціональної команди повинен розуміти необхідність внутрішньої єдності, яка має підтримуватися у спільній діяльності. |
| Використання наукового підходу | Методи, засновані на застосуванні наукових підходів, дозволяють визначити найкращі способи вирішення проблем. |

***Джерело:*** *розроблено автором*

Потенційні члени команди повинні пройти підготовку, що полягає в отриманні знань з пріоритетних напрямів розвитку стратегічного менеджменту з урахуванням тенденцій розвитку техніко-технологічного рівня країни (*Meyer et al., 2023*). Оскільки кожна крос-функціональна команда міжнародної компанії має специфіку, необхідна оптимізація розглянутих вище мотиваційних та демотиваційних критеріїв оцінки результативності, заснована на поєднанні окремих елементів.

Зважаючи на постійну зміну у зовнішньому середовищі, додатковим критерієм оцінки результативності діяльності крос-функціональної команди виступає швидкість адаптації. Саме тому розподіл діяльності всередині команди має бути раціональним, що підвищить якість виконання завдань у скорочений період часу. Для цього діяльність зі стратегічного менеджменту визначається такими документами стратегічного менеджменту, як стратегія, план її реалізації та інші плани стратегічного розвитку, в яких визначаються цілі, завдання, стратегічні напрями, заходи та інші елементи. Істотно на реалізацію документів стратегічного менеджменту впливають виконавці-підрозділи міжнародної компанії у зв'язку з чим крос-функціональна команда повинна зміцнювати взаємодію з виконавцями (*Kaganer et al., 2020*). Таким чином, усі вищерозглянуті елементи сформували інструментарій розвитку крос-функціональних команд для кожного досліджуваного міжнародної компанії.

До завдань стратегічного менеджменту міжнародної компанії основного та допоміжного характеру, виконанням яких може займатися крос-функціональна команда, можна віднести:

- розробка прогнозів на середньострокову та довгострокову перспективу;
- проведення корпоративного стратегічного аналізу;
- розробка нормативно-методичного забезпечення робочих процедур;
- розробка стратегій, плану реалізації стратегії та програм розвитку;
- збільшення швидкості та підвищення якості прийняття стратегічних рішень;
- розвиток сегментів ринків збуту;
- збільшення обсягів замовлень на НДДКР;
- зниження термінів розробки наукомісткої продукції та її виробничого циклу;
- зростання продуктивність праці;
- зростання задоволеності споживачів;
- підготовка звітних документів.

Аналізуючи організаційні аспекти стратегічного менеджменту міжнародної компанії, автор приходить до висновку про доцільність формування та впровадження такого елемента як крос-функціональна команда, що складається зі спеціалістів у певній сфері. В сучасних умовах функціонування міжнародних компаній крос-функціональні команди мають тимчасовий характер, але, залежно від цілей компанії, можуть функціонувати на постійній основі. При цьому для ефективної діяльності команда має розвиватись. У зв'язку з цим особливого значення набуває запропонований інструментарій розвитку крос-функціональних команд у системі стратегічного менеджменту міжнародної компанії. В результаті проведеного дослідження, поєднуючи в собі елементи, що характеризують крос-функціональну команду, мотиваційні та демотиваційні фактори, а також критерії оцінки результативності роботи, забезпечується впорядкування та вдосконалення діяльності стратегічного управління. Не можна не наголосити на тому, що успіх функціонування команди безпосередньо залежить від компетенцій її учасників.

З сформованої стратегії розвитку міжнародної компанії розробляються плани, програми з її реалізації. На даному етапі важливою ланкою виступає топ-менеджмент міжнародної компанії, який має зрозуміти сутність сформованої системи стратегічних цілей, їх відповідність та взаємозв'язок, після чого, з метою досягнення ефективної реалізації стратегії, необхідно донести ідейний зміст стратегії до працівників, оскільки вирішенням завдань займатимуться окремі виконавці у частині компетенцій. Наступним кроком топ-менеджменту до ефективної реалізації стратегії виступає розподіл наявних ресурсів та їх розвиток (*Brouthers et al., 2022*). Далі, за потреби та відповідно до кадрової політики, вносяться зміни до штатного розпису та чинної організаційної структури міжнародної компанії. Важливим етапом у підготовці реалізації стратегії є внесення необхідних змін, без яких реалізація стратегії неможлива, а також визначення ризиків та розробка заходів щодо їх подолання. І у разі будь-яких змін ініціація роботи із внесення коректівів до документів стратегічного менеджменту. Таким чином, на основі постійного моніторингу здійснюється оцінка реалізації стратегії розвитку міжнародної компанії, контроль виконання планових значень показників та комплексу заходів на поточний період, на підставі результатів яких відбувається коригування окремих елементів стратегії або інших компонентів / складових системи стратегічного менеджменту.

## 6. Висновки

За підсумками дослідження було розроблено концептуальні положення стратегічного менеджменту розвитку міжнародної компанії та сформульовано вимоги до самого процесу стратегічного менеджменту для прийняття ефективних управлінських рішень.

На основі системного підходу до стратегічного менеджменту автором запропоновано структуру адаптивної системи стратегічного менеджменту розвитку міжнародної компанії, що включає як керуючу підсистему у вигляді сукупності компонент: цільовий, адміністративно-управлінський та наукового супроводу; керовану підсистему у вигляді сукупності компонент: виробничий, управління людськими ресурсами, фінансовий. Підсистема, що забезпечує, об'єднує нормативно-правове, методичне, ресурсне та інформаційне забезпечення, і разом з факторами внутрішнього середовища на вході-виході системи створює екосистему діяльності міжнародної компанії.

В межах розробленої методики оцінки системи стратегічного менеджменту міжнародних компаній автором рекомендовано виділення компонентів системи стратегічного менеджменту міжнародної компанії (*P1 … P11* – у межах підсистеми, що управляє, *P12 … P22* – для керованої, *P23 … P26* – для забезпечуючої), що відображають ресурсне забезпечення виробництва.

З метою вирішення стратегічних завдань міжнародних компаній рекомендовано інструментарій розвитку крос-функціональних команд, що підвищує ефективність прийняття стратегічних рішень з урахуванням вкладу кожного члена команди та розвитку його компетенцій. Розроблено комплекс елементів для створення команди, мотиваційних та демотиваційних факторів її роботи, критеріїв оцінки результативності міжфункціональної взаємодії. Для збереження конкурентних переваг та формування траєкторії ринкового розвитку міжнародної компанії, потрібно сформувати таку внутрішню організацію стратегічного менеджменту, яка дозволить ефективно використовувати ресурси та розвинути компетенції персоналу відповідно до вимог положень ринку.

Визначено, що важливим етапом, що впливає на результативне використання та реалізацію алгоритму, є формування крос-функціональної команди. Грамотний відбір співробітників компанії та зовнішніх сумісників, які залучаються окремих процесів стратегічного менеджменту, є ефективним інструментом управління. Перерозподіл відповідальності відповідно до повноважень та компетенцій структурних підрозділів, що беруть участь у реалізації стратегії, визначення критеріїв якості виконання завдань, вибудовування внутрішніх процесів звітності та контролю виступає важливою ланкою на шляху до досягнення цілей міжнародної компанії. Реалізація функції стратегічного менеджменту та за результатами роботи крос-функціональної команди виконується контроль ефективності прийнятих стратегічних рішень.

## 7. Фінансування

Це дослідження не отримало конкретної фінансової підтримки.

## 8. Конкуруючі інтереси

Автор заявляє про відсутність конкуруючих інтересів.

## References

Abou-Moghli, A. A. (2018). Significance of Strategic Management in the Development of International Businesses-A Visionary Approach. *International Journal of Business Administration, 9*(5), 71. https://doi.org/10.5430/ijba.v9n5p71.

Aguilera, R. V., & Crespi-Cladera, R. (2016). Global corporate governance: On the relevance of firms' ownership structure. *Journal of World Business, 51*(1), 50–57. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.003.

Alkhodary, D. (2023). Integrating Sustainability into Strategic Management: a Path towards Long-Term Business Success. International Journal of Professional Business Review, 8(4), e01627. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1627.

Athreye, S., Piscitello, L., & Shadlen, K. C. (2020). Twenty-five years since TRIPS: Patent policy and international business. *Journal of International Business Policy, 3*(4), 315–328. https://doi.org/10.1057/s42214-020-00079-1.

Bogers, M., Chesbrough, H., Heaton, S., & Teece, D. J. (2019). Strategic Management of Open Innovation: A Dynamic Capabilities Perspective. *California Management Review, 62*(1), 77–94. https://doi.org/10.1177/0008125619885150.

Bromiley, P., & Rau, D. (2015). Operations management and the resource based view: Another view. *Journal of Operations Management, 41*(1), 95–106. Portico. https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003.

Brouthers, K. D., Chen, L., Li, S., & Shaheer, N. (2022). Charting new courses to enter foreign markets: Conceptualization, theoretical framework, and research directions on non-traditional entry modes. *Journal of International Business Studies, 53*(9), 2088–2115. https://doi.org/10.1057/s41267-022-00521-x.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.

Buckley, P. J., & Casson, M. (2019). The Internalization Theory of the Multinational Enterprise: Past, Present and Future. *British Journal of Management, 31*(2), 239–252. Portico. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12344.

Cano-Kollmann, M., Cantwell, J., Hannigan, T. J., Mudambi, R., & Song, J. (2016). Knowledge connectivity: An agenda for innovation research in international business. *Journal of International Business Studies, 47*(3), 255–262. https://doi.org/10.1057/jibs.2016.8.

Chen, L., Shaheer, N., Yi, J., & Li, S. (2018). The international penetration of ibusiness firms: Network effects, liabilities of outsidership and country clout. *Journal of International Business Studies,* 50(2), 172–192. https://doi.org/10.1057/s41267-018-0176-2.

Dau, L. A., Chacar, A. S., Lyles, M. A., & Li, J. (2022). Informal institutions and international business: Toward an integrative research agenda. *Journal of International Business Studies,* 53(6), 985–1010. https://doi.org/10.1057/s41267-022-00527-5.

David, A. A., & Damien, M. (2020). Strategic market management: global perspectives. Wiley.

Jean, R. J. B., & Kim, D. (2021). Signalling strategies of exporters on Internet business-to-business platforms. *Journal of Management Studies, 58*(7), 1869-1898. https://doi.org/10.1111/joms.12761.

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases*. Pearson education.

Kaganer, E., Carmeli, A., & Reavey, M. (2020). The role of top management teams in shaping strategic ambidexterity. *Strategic Management Journal, 41*(7), 1239-1263.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing.

Lasserre, P. (2017). *Global strategic management*. Bloomsbury Publishing.

Lederer, M. (2016). Business Process Transparency Management. *University Erlangen-Nürnberg, Nürnberg*.

Makedon, V. V., Valikov, V. P., Ryabyk, G. E. (2019). Rozvytok svitovoho rynku dilovykh intelektual'nykh posluh pid vplyvom ekonomiky 4.0 [Development of the world market of business intellectual services under the influence of economy 4.0]. *Nobel Herald, 1*(12), 59-72. https://doi.org/10.32342/2616-3853-2019-2-12-7 (in Ukrainian)

Makedon, V., Kostyshyna, T., Tuzhylkina, O., Stepanova, L., Filippov, V. (2019). Ensuring the efficiency of integration processes in the international corporate sector on the basis of strategic management. *Academy of Strategic Management Journal, 18*(1). Retrieved from https://www.abacademies.org/articles/Ensuring-the-efficiency-of-integration-processes-in-the-international-corporate-sector-on-the-basis-of-strategic-management-1939-6104-18-SI-1-452.pdf.

Makedon, V., Krasnikova, N., Krupskyi, A., Stasiuk, Y. (2022). Arrangement of digital leadership strategy by corporate structures: a review. *Economic Studies, 31*(8), 19-40. Retrieved May 12, 2022 from https://www.iki.bas.bg/Journals/EconomicStudies/2022/2022-8/02_Nataliya-Krasnikova.pdf.

Makedon, V., Mykhailenko, O., & Dzyad, O. (2023). Modification of Value Management of International Corporate Structures in the Digital Economy. *European Journal of Management Issues,* 31(1), 50-62. https://doi.org/10.15421/192305.

Makedon, V., Valikov, V., Kurinnaya, I., & Koshlyak, E. (2019). Strategic innovative development of the enterprises: theory and methodology. *Scientific journal Economics and finance,* 2, 52-62. Retrieved April 17, 2022 from http://ecofin.at.ua/EF_02_2019.pdf#page=52.

Makedon, V., Zaikina, H., Slusareva, L., Shumkova, O., Zhmaylova, O. (2020). Use of rebranding in marketing sphere of international entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship,* 24(1S). Retrieved May 23, 2023 from https://www.abacademies.org/articles/use-of-rebranding-in-marketing-sphere-of-international-entrepreneurship-9325.html.

Meyer, K. E., Li, J., Brouthers, K. D., & Jean, R.-J. "'Bryan.'" (2023). International business in the digital age: Global strategies in a world of national institutions. *Journal of International Business Studies,* 54(4), 577–598. https://doi.org/10.1057/s41267-023-00618-x.

Myers, P., Hulks, S., & Wiggins, L. (2012). *Organizational change: Perspectives on theory and practice*. Oxford University Press, USA.

Nickols, F. (2016). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. *Management Journal, 1*(1), 4-7. Retrieved May 23, 2023 from https://www.nickols.us/strategy_etc.pdf.

Powell, T. C. (2017). Strategy as diligence: Putting behavioral strategy into practice. *California Management Review,* 59(3), 160-190. https://doi.org/10.1177/0008125617707975.

Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: the role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management,* 15(1), 37–50. https://doi.org/10.1108/jwam-10-2022-0074.

Steinbach, A. L., Holcomb, T. R., Holmes, R. M., Devers, C. E., & Cannella, A. A. (2017). Top management team incentive heterogeneity, strategic investment behavior, and performance: A contingency theory of incentive alignment. *Strategic Management Journal,* 38(8), 1701–1720. Portico. https://doi.org/10.1002/smj.2628.

Stukalo, N. et al. (2018). *"Green" economy: from global concept to reality of local development*, Dnipro (in Ukrainian) https://doi.org/10.5281/zenodo.1294013.

Thompson, A., Janes, A., Peteraf, M., Sutton, C., Gamble, J., & Strickland, A. (2013). *EBOOK: Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage: Concepts and cases*. McGraw hill.

Wiedemann, A., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2019, June). Integrating development and operations in cross-functional teams-Toward a DevOps competency model. In *Proceedings of the 2019 on Computers and People Research Conference* (pp. 14-19). https://doi.org/10.1145/3322385.3322400.

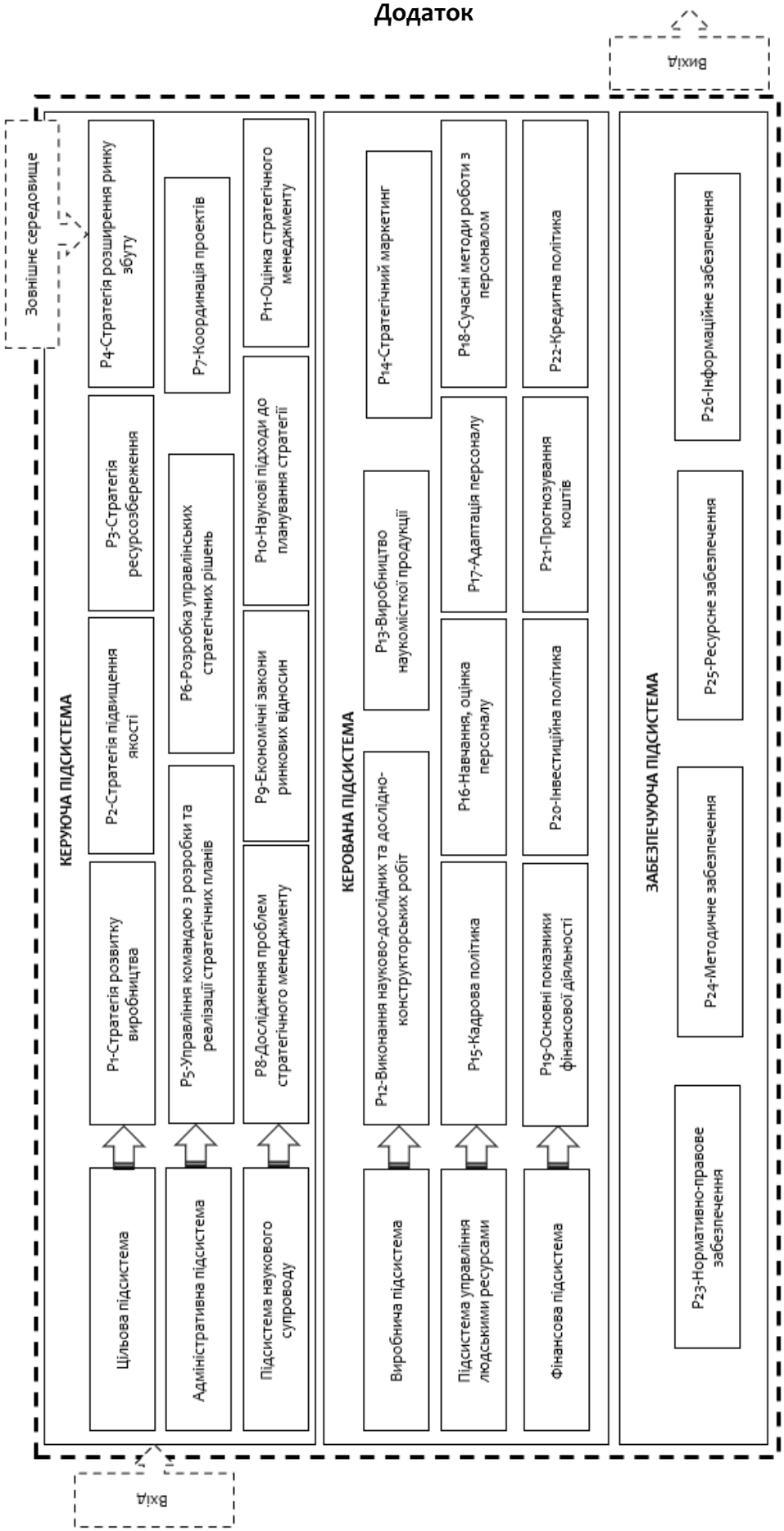
Xia, Y., & Huang, Z. (2021). A strategy-proof auction mechanism for service composition based on user preferences. *Frontiers of Information Technology & Electronic Engineering,* 22(2), 185–201. https://doi.org/10.1631/fitee.1900726.

Yilmaz, A. K., & Flouris, T. (2017). Enterprise Risk Management in Terms of Organizational Culture and Its Leadership and Strategic Management. *Corporate Risk Management for International Business*, 65–112. https://doi.org/10.1007/978-981-10-4266-9_3.

Yu, H., Fletcher, M., & Buck, T. (2022). Managing digital transformation during re-internationalization: Trajectories and implications for performance. *Journal of International Management, 28*(4), 100947. https://doi.org/10.1016/j.intman.2022.100947.

This is an open access journal and all published articles are licensed under a **Creative Commons «Attribution» 4.0.**

## Додаток




**Екосистема розвитку стратегічного менеджменту міжнародної компанії (розроблено автором)**