

«станом на сьогодні, існують багатогранні перспективи щодо визначення подальшої ролі міжнародних організацій в процесі формування стратегій управління, створюючи базу для продуктивної співпраці та сприяючи підвищенню ефективності публічного управління в різних країнах у глобальному контексті» [2, с. 223].

Однак важливо також виокремити проблеми та обмеження, з якими стикаються міжнародні організації. Відмінності національних інтересів, геополітична напруженість і динаміка влади часто перешкоджають ефективності міжнародних організацій. Крім того, зберігається занепокоєння з приводу прозорості, підзвітності та процесів ухвалення рішень у міжнародних організаціях, які потребують постійного реформування та вдосконалення. Здатність міжнародних організацій об'єднувати різні зацікавлені сторони, вирішувати конфлікти, встановлювати глобальні норми і мобілізувати ресурси є потрібно в умовах сучасності. У міру того, як світ стикається з дедалі складнішими і взаємопов'язаними проблемами, потреба в авторитетних і ефективних міжнародних організаціях буде тільки зростати.

Зернова угода є свідченням цінного внеску міжнародних організацій і підкреслює їхню здатність зміцнювати співробітництво, пом'якшувати кризи і сприяти прогресу перед, здавалося б, нерозв'язними конфліктами. Зміцнюючи і підтримуючи міжнародні організації, міжнародне співтовариство може розв'язувати спільні проблеми, сприяти сталому розвитку та керувати складною мережею міжнародних відносин.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Васильєв С. В., Олексюк В. О., Масляєва О. О., Орлова С.К. Організаційно-економічні проблеми ринку зерна в Україні. *Агросвіт*. 2023. № 1. С.10-14.

2. Орел Ю. Л., Логвиненко О. М., Балабась К. Р. The Role of International Organizations in the Formation of Public Administration Strategies: Impact Analysis and Prospects for Cooperation. *Global Innovations and Collaborative Solutions in Contemporary Science. Futurity Research Publishing*. 2023. С. 221-224

*Степан Вівчар, Максим Живко*  
Західноукраїнський національний університет  
м. Тернопіль

## **ФРАГМЕНТАЦІЯ РИНКІВ ТА РОЗВИТОК ГЛОБАЛЬНИХ СТРАТЕГІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ ТНК**

У сучасному світі, де глобалізація та цифрова трансформація відіграють ключову роль у економічному розвитку, транснаціональні корпорації (ТНК) стикаються з новими викликами та можливостями. Одним із найважливіших аспектів, який впливає на діяльність ТНК, є фрагментація ринків. Фрагментація ринків виникає внаслідок різноманітності культур, законодавства, побутових

умов та споживчих уподобань у різних країнах та регіонах. Це явище створює необхідність для ТНК розробляти глобальні стратегії управління, що дозволяють ефективно функціонувати в умовах глобального ринку. Фрагментація ринків у сучасному світі виявляється не лише в різниці культурних уподобань, але й у глибині та складності регулюючого законодавства, в особливостях географічного розташування та технологічних можливостях. Ця фрагментація створює складнощі для транснаціональних корпорацій (ТНК), які намагаються здійснювати ефективну діяльність на глобальному ринку. Проте, вона також створює нові можливості для розвитку глобальних стратегій менеджменту, які спрямовані на вирішення цих викликів та використання можливостей.

Одним із головних аспектів фрагментації ринків є різноманітність культурних уподобань та споживчих звичок у різних країнах. Деякі товари та послуги, що успішно продаються в одній культурній області, можуть бути абсолютно неприйнятними або недоцільними в іншій. Це вимагає від ТНК розробки гнучких стратегій маркетингу, які враховують культурні відмінності та дозволяють адаптувати продукти та послуги до місцевих умов. Крім того, фрагментація ринків відображається у складності регулюючого законодавства. Кожна країна має свої власні правила та стандарти, які регулюють ринкову діяльність. Це ставить перед ТНК завдання забезпечення відповідності всіх своїх операцій місцевому законодавству, що вимагає ретельного аналізу та адаптації управлінських практик [1].

Проте, замість того, щоб бачити фрагментацію ринків як перешкоду, ТНК можуть використовувати її як можливість для розвитку глобальних стратегій менеджменту. Одним з підходів є створення гнучких систем управління, які дозволяють адаптуватися до місцевих умов та вимог, зберігаючи при цьому загальний стратегічний напрямок корпорації. Із розвитком цифрової трансформації з'являються нові можливості для створення глобальних стратегій менеджменту. Цифрові технології дозволяють ТНК здійснювати оперативний обмін інформацією та управляти своїми операціями на глобальному рівні, забезпечуючи при цьому високу ефективність та конкурентоспроможність. Отже, фрагментація ринків вимагає від ТНК розробки та впровадження глобальних стратегій менеджменту, які дозволяють ефективно працювати в умовах глобального ринку та використовувати можливості, що випливають із цього феномену. Використання новітніх технологій та розробка гнучких стратегій дозволять ТНК успішно впоратися з цими викликами та досягти стабільного розвитку на глобальному ринку. Щоб додати більшу ясність до порівняння між фрагментацією ринків та розвитком глобальних стратегій менеджменту ТНК (Табл. 1).

1. Фрагментація ринків: McDonald's має величезну міжнародну присутність, проте різні країни мають свої унікальні культурні та гастрономічні вподобання. Для адаптації до цих різниць, компанія використовує стратегію локалізації меню. Наприклад, у Індії, де велика частина населення є вегетаріанцями, McDonald's пропонує широкий вибір вегетаріанських страв, таких як алу кі тіккі та масала доса. У Японії, де риба є популярним продуктом, вони можуть пропонувати рисові бургери або теріякі лосось бургери.

Samsung, світовий лідер у виробництві електроніки, також стикається з фрагментацією ринків через різницю в споживчих уподобаннях та технологічному розвитку країн. У країнах з високим рівнем технологічної освіти, таких як Японія або Південна Корея, Samsung може пропонувати високотехнологічні продукти, такі як смартфони з найновішими функціями та технологіями. У той час, у країнах з менш розвиненою інфраструктурою, компанія може пропонувати більш доступні та прості у використанні пристрої.

2. Розвиток глобальних стратегій менеджменту ТНК: Щоб ефективно управляти своєю мережею закладів у всьому світі, McDonald's використовує централізовану систему управління. Це дозволяє компанії забезпечити однорідний досвід для споживачів у різних країнах, зберігаючи при цьому можливість локалізації продуктів та послуг. Крім того, McDonald's активно використовує дані про споживачів та аналізує їх, щоб адаптувати свої стратегії маркетингу та продажу до різних ринків.

Samsung зосереджується на інноваціях та дослідженнях, щоб залишатися конкурентоспроможною на глобальному ринку. Вони інвестують у розвиток нових технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей та розумні пристрої. Крім того, Samsung активно співпрацює з міжнародними організаціями та урядами для вирішення глобальних проблем та створення сприятливого середовища для свого бізнесу.

*Таблиця 1*

Характеристика фрагментації ринків та розвитку глобальних стратегій менеджменту ТНК [2; 3; 4]

Характеристика	Фрагментація ринків	Розвиток глобальних стратегій менеджменту ТНК
Означення	роз'єднаність та різноманітність ринків в різних країнах та регіонах;	процес розробки та впровадження стратегій управління, що дозволяють ТНК ефективно працювати на глобальному ринку;
Причини	культурні, правові, економічні та інші відмінності між країнами;	потреба в адаптації до різноманітності ринків та збереження конкурентоспроможності на міжнародному рівні;
Виклики	складності в адаптації маркетингу та продуктів до різних культур та ринкових умов;	потреба в забезпеченні відповідності місцевому законодавству та стандартам, а також в управлінні складністю глобальних операцій;
Можливості	збільшення споживчого потенціалу шляхом виготовлення або просування різних варіантів продуктів для різних ринків;	використання розмаїття культур та ринкових умов для інновацій та розвитку нових ринків;
Стратегії управління	гнучка адаптація маркетингових стратегій та продуктів до місцевих умов;	розробка глобальних стратегій, що поєднують стандартизацію та адаптацію;
Інструменти	дослідження ринкових умов, маркетингові дослідження, культурний аналіз;	стратегічне планування, аналітика даних, використання цифрових технологій;

Ці приклади демонструють, як фрагментація ринків вимагає від ТНК розробки гнучких стратегій, а розвиток глобальних стратегій менеджменту дозволяє їм ефективно працювати на глобальному ринку, враховуючи різноманітність культур, законодавства та споживчих уподобань. Фрагментація ринків виникає через різноманітність культур, законодавства, географічного розташування та споживчих уподобань у різних країнах та регіонах. Це створює складнощі для ТНК, але водночас відкриває нові можливості для інновацій та розвитку. ТНК повинні розвивати гнучкі стратегії управління, які дозволяють адаптуватися до різноманітності ринків та зберігати конкурентоспроможність. Адаптація маркетингових стратегій та продуктів до місцевих умов є важливою складовою успіху. ТНК повинні поєднувати стандартизацію та адаптацію у своїх глобальних стратегіях менеджменту. Це означає розробку стратегій, які дозволяють зберігати загальний стратегічний напрямок корпорації, а водночас адаптувати їх до місцевих умов [4]. Використання цифрових технологій дозволяє ТНК здійснювати оперативний обмін інформацією та управляти своїми операціями на глобальному рівні, забезпечуючи високу ефективність та конкурентоспроможність.

Розробка і реалізація глобальних стратегій менеджменту вимагає ретельного аналізу ринкових умов, конкурентного середовища, а також уміння прогнозувати та реагувати на зміни. Фрагментація ринків може стати стимулом для інновацій та розвитку нових ринків. ТНК повинні використовувати ці можливості для пошуку нових сегментів та збільшення свого ринкового потенціалу. Отже, при розвитку глобальних стратегій менеджменту ТНК важливо враховувати фрагментацію ринків та активно використовувати її як можливість для інновацій та розвитку. Підходячи до цього з інтегрованим підходом, заснованим на гнучкості, адаптації та стратегічному плануванні, ТНК можуть досягти успіху на глобальному ринку.

#### **Перелік використаних джерел:**

1. Kniazieva, T., Shevchenko, A., Radchenko, H., Komova, O., Pankova, L. The impact of transnationalization on the global consumer market. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. № 7(5), 268-276.
2. Reurink, A., & Garcia-Bernardo, J. Competing for capitals: the great fragmentation of the firm and varieties of FDI attraction profiles in the European Union. *Review of International Political Economy*. 2021. № 28(5), 1274-1307.
3. Wilhelm, C., & Chilla, T. The regional dimension in GPN—Mapping value creation and governance of the Bavarian beer sector. *Geoforum*. 2023. № 145, 103828.
4. Ietto-Gillies, G. The importance of being transnational. *Critical Perspectives on International Business*. 2023. № 19(4), 511-522.
5. Huang, G., Liang, Y., Zhao, Z. Understanding market competition between transportation network companies using big data. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2023. № 178, 103861.