

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин
ім. Б.Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

АНДРІЙВ Каріна Іванівна

«Сучасні стратегічні орієнтири міжнародної компанії в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів»

Спеціальність 073 Менеджмент
освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»
кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «бакалавр»

Виконала студентка групи МЕНМ-41
Андріїв К. І.

підпис

Науковий керівник: к.е.н., доц.
Мигаль О.Ф.

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту

«__» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

підпис

Тернопіль – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....	6
1.1. Поняття та види стратегій в міжнародному бізнесі умовах.....	6
1.2. Особливості формування стратегії міжнародної компанії в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів	11
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.....	18
2.1. Оцінка поточної стратегії та її ефективності.....	18
2.2. Визначення впливу внутрішніх та зовнішніх викликів на стратегічний розвиток... ..	26
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ.....	33
ВИСНОВКИ	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

ВСТУП

Актуальність дослідження: Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, динамічністю та глобалізацією. У таких умовах міжнародні компанії змушені постійно переглядати свої підходи до формування стратегічних орієнтирів, аби не лише залишатися конкурентоспроможними, але й забезпечити власну адаптивність до складних змін внутрішнього й зовнішнього характеру. Зростання геополітичної напруги, економічні кризи, зміни у регуляторному середовищі, а також розвиток нових технологій і зміна споживчих запитів створюють додаткове навантаження на механізми стратегічного управління в межах міжнародного бізнесу.

Актуальність теми зумовлюється тим, що на сьогодні недостатньо просто мати загальну стратегію виходу на міжнародні ринки. Необхідно постійно коригувати стратегічні пріоритети, орієнтуватися на динаміку локальних і глобальних трендів, а також вчасно ідентифікувати виклики, які можуть впливати на сталість компанії. Це особливо важливо для таких транснаціональних корпорацій, як Coca-Cola, які мають широке представництво у різних регіонах світу та змушені враховувати велику кількість змінних, що впливають на їхню діяльність.

Попри наявність широкого кола наукових праць з питань стратегічного управління, саме питання трансформації стратегічних орієнтирів під впливом внутрішніх і зовнішніх викликів часто розглядається поверхнево або у відриві від конкретної практики компаній. Це створює потребу в поглибленому аналізі реальних прикладів, які б дозволили краще зрозуміти логіку адаптаційних змін та сформулювати конкретні рекомендації для компаній, що працюють у міжнародному середовищі.

Таким чином, дослідження стратегічних орієнтирів міжнародної компанії, з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, є надзвичайно актуальним у сучасних умовах, а результати роботи можуть бути цінними як для наукової

спільноти, так і для практиків, що займаються стратегічним плануванням у транснаціональних корпораціях.

Мета дослідження полягає у вивченні особливостей формування та реалізації стратегічних орієнтирів міжнародної компанії Coca-Cola, аналізі чинників, що впливають на їх ефективність, та розробці практичних рекомендацій щодо їх удосконалення на прикладі Coca-Cola.

Об'єктом дослідження є стратегічна діяльність міжнародних компаній в умовах глобального ринкового середовища.

Предметом дослідження виступають стратегічні орієнтири компанії Coca-Cola в контексті впливу внутрішніх і зовнішніх викликів на її довгостроковий розвиток.

Завдання

дослідження:

1. Розкрити теоретичні основи стратегічного управління у міжнародному бізнесі.
2. Охарактеризувати основні види стратегій, що застосовуються міжнародними компаніями.
3. Визначити вплив зовнішніх та внутрішніх викликів на формування стратегії транснаціональних корпорацій.
4. Проаналізувати стратегічну діяльність компанії Coca-Cola, зокрема поточну стратегію та її ефективність.
5. Провести SWOT-аналіз компанії з урахуванням актуальних умов функціонування.
6. Запропонувати напрями вдосконалення стратегічних орієнтирів компанії з урахуванням сучасних викликів.

Методи дослідження, що застосовуються у роботі:

Загальнонаукові методи - аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція;
 Емпіричні методи - вивчення звітів, аналітичних матеріалів, офіційної інформації компанії;
 Спеціальні методи - SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, порівняльний аналіз стратегій, кейс-метод.

Теоретичне значення дослідження. Теоретичне значення дослідження полягає в уточненні та поглибленні наукових уявлень про сутність стратегічного управління в міжнародному бізнесі, особливо в умовах впливу різноманітних зовнішніх і внутрішніх викликів. У роботі систематизовано підходи до класифікації стратегій міжнародних компаній, розкрито специфіку формування стратегічних орієнтирів в умовах глобалізації, нестабільності ринків та трансформації бізнес-середовища. Отримані результати можуть бути використані як теоретична база для подальших досліджень у сфері стратегічного менеджменту транснаціональних компаній.

Практичне значення дослідження. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування сформульованих висновків і рекомендацій в діяльності міжнародних компаній з метою підвищення ефективності стратегічного планування. На прикладі компанії Coca-Cola проаналізовано конкретні аспекти стратегічного розвитку, що дозволяє адаптувати отримані результати до реальних управлінських практик. Представлені у роботі підходи можуть бути використані фахівцями у сфері стратегічного менеджменту, консультантами, керівниками компаній та студентами економічних спеціальностей під час вивчення дисциплін, пов'язаних з міжнародним бізнесом.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

1.1. Поняття та види стратегій в міжнародному бізнесі

В загальному, у епоху глобалізації та зростаючої конкуренції на світовому ринку, стратегічне управління відіграє ключову роль у факторі успіху міжнародних корпорацій [1].

Воно зазвичай визначає довгостроковий напрямок компанії, включаючи джерела та використання зростання, способи досягнення цілей та механізми реагування на зміни зовнішнього середовища.

Розробка та впровадження ефективної стратегії дозволяє міжнародній компанії захистити свою позицію на ринках та розширити горизонти для майбутнього розвитку.

Міжнародна стратегія зазвичай розглядається як серія координованих рішень, що відображають як глобальні, так і місцеві міркування, які переслідуються для отримання конкурентних переваг на ринках країн [13].

Характерною рисою стратегічного управління в глобальному вимірі є те, що воно вимагає врахування різних економічних, політичних, правових, соціальних та культурних факторів середовища, в якому компанія розширює свою діяльність.

Тому міжнародна стратегія є більше, ніж просто реплікація національної стратегії в інших країнах — це, скоріше, рівень управління, який вимагає складної координації, а також гнучкості у відповіді на глобальні виклики [16].

Згідно з типом присутності на ринку, структурою управління та політикою локалізації місцевих діяльностей існує три основні типи стратегій у міжнародному бізнесі.

Один з них — це світова структура, яка залежить від гармонізації продуктів або процесів, людей та маркетингових інструментів між націями.

Ця методологія дозволяє отримати економію на масштабах, але в той же час обмежує гнучкість компанії в адаптації до місцевих споживчих патернів.

Загалом, глобальна стратегія використовується у високих технологіях або для продуктів, споживачі яких переважно схожі в різних країнах. [12].

Інший підхід передбачає мультинаціональну стратегію, коли кожен локальний підрозділ компанії має значну автономію та самостійно розробляє свої бізнес-моделі, маркетингові кампанії та продуктові рішення. Такий підхід дозволяє максимально враховувати національні особливості, однак збільшує витрати та ускладнює управління у межах єдиної корпоративної системи. Мультинаціональні стратегії є ефективними у тих випадках, коли локальні ринки суттєво відрізняються один від одного за культурою споживання, правовим середовищем або конкурентним ландшафтом [14].

Також існує транскордонна або глокальна стратегія, яка є компромісним варіантом між глобальною уніфікацією та локальною адаптацією. Центральний офіс визначає базові стратегічні напрями, а локальні підрозділи мають свободу у їх реалізації з урахуванням місцевих умов. Такий підхід дозволяє компанії зберігати стратегічну цілісність та водночас реагувати на специфіку кожного окремого ринку. Глокальна стратегія є найбільш поширеною у великих міжнародних корпораціях, які прагнуть поєднати ефективність та гнучкість.

Окремо варто згадати міжнародну стратегію у вузькому значенні, яка полягає у простому експорті продуктів або бізнес-моделі без суттєвої адаптації. Вона часто використовується на початковому етапі виходу компанії на зовнішні ринки, коли ресурси обмежені, а ризики невідомі. З розвитком і ускладненням зовнішніх викликів компанії, як правило, переходять до складніших стратегічних моделей [23].

Таким чином, вибір типу стратегії в міжнародному бізнесі залежить від багатьох чинників: галузевої специфіки, рівня конкуренції, глибини присутності на іноземних ринках, готовності до ризиків, рівня централізації управління тощо. Усі ці стратегії мають свої переваги та недоліки, і саме стратегічна гнучкість дає змогу міжнародним компаніям залишатися конкурентоспроможними в умовах нестабільного глобального середовища.

Окрім класифікації стратегій за ступенем стандартизації та адаптації, важливим аспектом у міжнародному бізнесі є визначення конкурентної стратегії,

яка дозволяє компанії зайняти вигідні позиції на світовому ринку. Тут слід звернути увагу на модель Майкла Портера, яка виділяє три основні конкурентні стратегії: лідерство за витратами, диференціацію продукту та фокусування на певному сегменті ринку [8].

Стратегія лідерства за витратами передбачає прагнення компанії досягти найнижчих витрат у галузі, що дає змогу пропонувати продукцію за конкурентними цінами і водночас зберігати достатній рівень прибутковості. У міжнародному контексті це часто пов'язано з оптимізацією виробництва, використанням дешевих ресурсів у різних країнах та ефективною логістикою.

Диференціація продукту базується на створенні унікальних характеристик товару або послуги, які споживачі високо цінують. Це може бути інноваційний дизайн, висока якість, бренд або сервіс, що створюють додаткову цінність. Міжнародні компанії, що реалізують цю стратегію, вкладають значні ресурси у маркетинг, дослідження та розвиток, а також у підтримку репутації бренду [3].

Фокусування означає зосередження на вузькому сегменті ринку, наприклад, на певній групі споживачів, географічній території або нішевому продукті. У міжнародній практиці ця стратегія часто застосовується малими та середніми підприємствами або великими компаніями, які прагнуть домінувати у спеціалізованих сферах.

Загалом, міжнародна стратегія включає в себе не лише вибір типу стратегії, а й формування комплексної системи управління, що охоплює планування, реалізацію та контроль. У процесі розробки стратегії міжнародні компанії використовують різноманітні методи аналізу ринку, конкурентів, внутрішніх ресурсів та можливостей, серед яких особливе місце займає SWOT-аналіз. Цей інструмент допомагає систематизувати сильні та слабкі сторони компанії, а також визначити можливості та загрози зовнішнього середовища, що є основою для прийняття стратегічних рішень [30].

Врахування особливостей культурного середовища країни перебування є окремим важливим чинником при формуванні міжнародної стратегії. Культурні відмінності впливають на стиль управління, маркетингові комунікації, поведінку

споживачів та партнерів. Ігнорування цих аспектів може призвести до помилок, втрати репутації або неефективності бізнес-операцій.

Не менш важливою є також правова та політична стабільність країн, у яких працює міжнародна компанія. Політичні ризики, зміни в законодавстві, регуляторні обмеження можуть суттєво впливати на бізнес-процеси і вимагати коригування стратегії у короткостроковій або довгостроковій перспективі [29].

Таким чином, стратегічне управління у міжнародній компанії це динамічний процес, що потребує комплексного підходу, постійного моніторингу внутрішніх і зовнішніх факторів, а також готовності до швидкої адаптації у відповідь на виклики сучасного бізнес-середовища.

Підтвердженням ефективності різних стратегічних підходів у міжнародному бізнесі слугують приклади діяльності реальних компаній. Так, прикладом компанії, що реалізує глобальну стратегію, є корпорація Apple. Незалежно від країни, її продукція виглядає і функціонує однаково, рекламні кампанії є уніфікованими, а бренд формує чітке уявлення про якість і статусність. Такий підхід дозволяє зберігати цілісність бренду та забезпечувати високу маржинальність [19].

У той же час Nestlé використовує мультинаціональну стратегію, пристосовуючи асортимент продукції до локальних смаків і культурних вподобань. Компанія створює локальні бренди, розвиває регіональні лінійки продуктів і працює через розгалужену мережу національних підрозділів, які мають високий рівень автономії.

Компромісний глокальний підхід ілюструє діяльність компанії McDonald's. Базова модель бізнесу однакова в усіх країнах: стандартизовані процеси, жорстка система контролю якості, уніфікований формат обслуговування. Проте, в залежності від національного ринку, компанія вносить адаптації в меню (наприклад, у країнах з мусульманським населенням пропонуються халяль-продукти), використовує місцеві джерела постачання та адаптує маркетингові повідомлення [11].

З точки зору стратегічного управління, формування міжнародної стратегії ґрунтується не лише на ринковому аналізі, але й на концепціях, які дозволяють

компанії правильно оцінити свої можливості. Однією з таких є модель стратегічного позиціонування Портера, про яку вже згадувалося. Вона дає змогу оцінити, в який спосіб компанія може досягти сталих конкурентних переваг за рахунок вартості, унікальності або глибокої концентрації на ринковій ніші.

Інша важлива концепція це модель PESTEL-аналізу, яка дозволяє структурувати вплив зовнішніх факторів: політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових. Цей інструмент є незамінним для міжнародних компаній, що працюють у різних регуляторних середовищах та повинні враховувати складну взаємодію факторів в окремих країнах [3].

Окремо варто згадати модель «п'яти сил конкуренції» Портера, яка дає змогу оцінити конкурентне середовище в кожній країні або регіоні. Застосування цієї моделі дозволяє компаніям краще зрозуміти вплив постачальників, покупців, нових конкурентів, товарів-замінників та рівень конкурентної боротьби на ринку.

Комплексне застосування згаданих моделей і стратегічних підходів дозволяє міжнародним компаніям не лише адаптуватися до умов певного ринку, а й формувати стабільні конкурентні позиції. Розуміння різноманітності стратегічних орієнтирів та вміння їх комбінувати стає ключовим фактором для стійкого розвитку компанії у складному глобальному середовищі [14].

1.2. Особливості формування стратегії міжнародної компанії в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів

Міжнародне стратегічне планування компанії є складним явищем і передбачає детальний аналіз внутрішніх можливостей компанії та зовнішнього середовища, в якому вона функціонує.

Міжнародна стратегія не є універсальною і не є статичною — вона може еволюціонувати у відповідь на широкий спектр факторів: від глобального економічного тиску до специфічних соціокультурних обставин конкретного ринку [18].

Під час стратегічного планування слід аналізувати групу зовнішніх загроз, таких як політична нестабільність, регуляторний тиск і коливання обмінного курсу, технологічні зміни, нова конкуренція та зміна споживчих уподобань.

Бізнес-середовище змінюється все швидше, і тому стратегії повинні бути адаптивними та гнучкими не лише для підтримання позицій, але й для створення конкурентних переваг [4].

Внутрішні фактори, такі як організаційна структура, корпоративна культура, потенціал людей, рівень інновацій, потенціал управління ризиками та комунікаційні системи, також суттєво впливають на формування стратегії.

Таким чином, поєднання внутрішніх можливостей і усвідомлення зовнішнього середовища підкріплює встановлення стратегічних осей, які гарантують сталий розвиток міжнародної компанії [11].

Криза особливо актуальна в умовах глобальної непередбачуваності. Бізнесам потрібно діяти не лише з планами на випадок небажаних змін, але й з превентивними механізмами, які можуть підтримувати їх адаптивність в умовах швидких змін на ринку.

Це особливо стосується компаній, які працюють у різних регіонах світу та під різними економічними, соціальними та політичними структурами. Будь-яка ефективна міжнародна стратегія повинна ґрунтуватися на активному застосуванні стратегічного аналізу.

Інструменти, такі як SWOT, PESTEL, портфельний аналіз та конкурентне профілювання, не лише показують, наскільки сильна чи слабка компанія; вони

також дозволяють побачити можливості та загрози поза компанією. На основі такого аналізу можливо вибудувати варіанти стратегічного реагування: від стратегії зростання до стратегії утримання чи навіть виходу з певного ринку [25].

Компанії на кшталт Coca-Cola, що мають широку географію своєї присутності, повинні орієнтуватися на багаторівневу стратегію. Це означає, що поряд із загальнокорпоративною стратегією, яка формує глобальне бачення, розробляються локальні стратегії, адаптовані до особливостей кожного окремого ринку. Такий підхід дозволяє зберігати цілісність бренду та водночас відповідати очікуванням споживачів на місцях.

Слід також зазначити, що важливою умовою успішної реалізації стратегії є її прозорість і здатність комунікуватися всередині компанії. Працівники на всіх рівнях повинні розуміти цілі та пріоритети стратегічного розвитку, оскільки саме їх дії реалізують сформовану концепцію в практичному вимірі. Тому сучасні компанії все частіше впроваджують механізми внутрішньої комунікації, цифрового звітування та контролю виконання ключових показників ефективності [2].

У контексті постійних викликів, перед якими постають транснаціональні компанії, стратегія повинна не просто відповідати на зміни, а бути здатною їх передбачати. Йдеться про перехід до так званого проактивного стратегічного мислення, що дозволяє створювати переваги ще до того, як зміни на ринку стануть очевидними для конкурентів [10].

Таким чином, формування стратегії міжнародної компанії в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів є динамічним процесом, що вимагає глибокої аналітики, гнучкості, адаптивності та системного бачення. Компанії, які здатні враховувати як глобальні тренди, так і локальні особливості, значно підвищують свої шанси на довгостроковий успіх і стійкість у конкурентному середовищі.

Окремої уваги заслуговує питання адаптації стратегії до культурного середовища. В умовах інтернаціоналізації бізнесу, компанії все частіше зіштовхуються з необхідністю врахування культурних відмінностей, ментальних особливостей споживачів та локальних традицій [5].

Ігнорування цих аспектів часто призводить до стратегічних помилок, зниження лояльності споживачів або навіть репутаційних ризиків. У зв'язку з цим, сучасні компанії зобов'язані вбудовувати принципи міжкультурного менеджменту у процес стратегічного планування.

Крім того, важливим елементом стратегічного управління в сучасних умовах стає цифровізація. Швидкий розвиток цифрових технологій, зокрема автоматизація бізнес-процесів, використання великих даних, штучного інтелекту, аналітики у реальному часі, значно змінює підходи до стратегічного аналізу та реалізації обраних орієнтирів. Компанії, які оперативнo впроваджують інноваційні рішення, отримують переваги у формуванні більш гнучкої, точнішої та клієнтоорієнтованої стратегії [17].

Не менш важливим чинником є екологічна та соціальна відповідальність компанії. Адже в умовах підвищеної уваги до сталого розвитку, компанії повинні вбудовувати екологічні ініціативи, соціальні програми та етичні принципи у стратегічну модель. Оскільки це не лише відповідає очікуванням споживачів і партнерів, а й часто є вимогою для допуску на певні ринки, участі в державних закупівлях або залучення інвестицій.

Для транснаціональних корпорацій, таких як Coca-Cola, це означає необхідність постійного балансу між комерційною вигодою і відповідальністю перед суспільством. Зокрема, компанія активно інвестує в інфраструктуру повторного використання пляшок, оптимізацію водних ресурсів, зменшення вуглецевого сліду і підтримку локальних громад. Такі дії не є окремими ініціативами, а стають частиною цілісної стратегії, що поєднує економічні та соціальні цілі [31].

Також варто зазначити, що в сучасному стратегічному менеджменті зростає значення сценарного планування. У ситуації багатоваріантного майбутнього, стратегія більше не може бути побудована за принципом “одного ідеального плану”. В свою чергу компанії розробляють кілька сценаріїв розвитку подій і відповідні до них варіанти дій, що дозволяє швидко змінювати напрям, якщо ситуація виходить за межі прогнозованої.

Ще один, безумовно, важливий аспект це стратегічне партнерство та мережеві моделі розвитку. Сучасні компанії дедалі частіше не лише виходять на нові ринки самостійно, а й об'єднуються з локальними гравцями, укладають альянси, франчайзингові угоди або створюють спільні підприємства. Це дозволяє зменшити ризики, краще зрозуміти специфіку ринку та ефективніше реалізувати стратегічні цілі [20].

Отже, стратегія міжнародної компанії в сучасному середовищі формується на основі постійного аналізу, адаптації до змін і синтезу різноманітних управлінських підходів. Успіх такої компанії залежить не лише від правильно обраного напрямку, але й від здатності вчасно реагувати на нові виклики, приймати рішення на основі достовірних даних, бути прозорою, гнучкою, етичною та інноваційною. Усе це перетворює стратегію з формального документу на живу систему, що безперервно оновлюється та розвивається разом з компанією [6].

Ще одним із викликів, які суттєво впливають на процес стратегічного планування міжнародної компанії, є політична нестабільність. У країнах з нестабільним політичним середовищем або де відсутня прогнозованість у зміні законодавства, компанії змушені створювати додаткові механізми захисту своїх інтересів. Це може включати страхування політичних ризиків, створення локальних структур з автономією в прийнятті рішень або ж перенесення частини операцій у більш стабільні регіони. Таким чином, стратегія компанії повинна враховувати і рівень геополітичної безпеки, і здатність швидко адаптуватися до нових політичних реалій.

Економічні чинники також відіграють ключову роль у стратегічному плануванні. Валютні коливання, інфляція, зниження купівельної спроможності або нестабільність банківської системи країни, в якій працює компанія, можуть радикально змінити прибутковість певних напрямів діяльності. Компанії змушені застосовувати фінансові хеджування, оптимізувати витрати, переходити на локальні постачання або навіть тимчасово згорнути частину операцій. Все це потребує високого рівня гнучкості та готовності до оперативних змін у стратегії [8].

Безумовно важливим внутрішнім викликом залишається ефективна комунікація між філіями та головним офісом. У великих міжнародних компаніях, особливо з децентралізованою структурою управління, існує ризик втрати єдності стратегічного бачення. Щоб уникнути цього, компанії впроваджують єдині корпоративні стандарти, системи внутрішнього контролю, цифрові платформи для швидкого обміну інформацією та корпоративну культуру, яка поєднує глобальні цінності з місцевими особливостями [14].

Згадаймо ще одну особливість сучасної стратегічної поведінки міжнародних компаній, а саме - акцент на управлінні репутаційними ризиками. У глобалізованому інформаційному середовищі репутація може бути підірвана навіть незначною кризою, яка у минулому мала б локальний характер. Соціальні мережі, медіа, негайна реакція громадськості - все це змушує компанії розробляти антикризові стратегії, системи моніторингу громадської думки та комунікаційні механізми, які дозволяють реагувати миттєво. Репутація стає не менш цінним активом, ніж фінансові показники чи частка ринку.

У процесі стратегічного планування міжнародної компанії важливо враховувати як внутрішні, так і зовнішні чинники, що впливають на її діяльність. У таблиці 1.1 наведено основні внутрішні та зовнішні вимоги, які слід брати до уваги при формуванні ефективної стратегії [27].

Таблиця 1.1

Основні внутрішні та зовнішні виклики при стратегічному плануванні міжнародної компанії

Категорія викликів	Приклади впливів	Потенційні наслідки для стратегії
Геополітична нестабільність	Воєнні конфлікти, політичні санкції, закриття ринків	Зміна локації інвестицій, перенесення виробництва
Економічна нестабільність	Інфляція, валютні коливання, падіння купівельної спроможності	Адаптація цінової політики, зменшення витрат
Регуляторні зміни	Нове податкове законодавство, зміни у стандартах якості	Перегляд операційної моделі, затримка виходу на ринок
Соціальні очікування	Запит на сталий розвиток, екологічна свідомість споживачів	Інтеграція ESG-стратегій, інвестиції в сталі інновації
Технологічні зміни	Автоматизація, цифровізація, штучний інтелект	Потреба в технічному переозброєнні та навчанні персоналу

Кадрові ресурси	Дефіцит кваліфікованого персоналу, мультикультурність колективу	Формування адаптивної HR-стратегії, інвестування в освіту
Комунікаційні бар'єри	Низька взаємодія між філіями, розрив у корпоративній культурі	Неузгодженість у реалізації стратегічних цілей
Репутаційні ризики	Невдалі маркетингові кампанії, кризи у соцмережах	Втрата довіри клієнтів, необхідність антикризового PR
Внутрішня інфраструктура	Застаріла ІТ-система, слабка аналітика, нестача даних	Зниження ефективності прийняття стратегічних рішень
Фінансова неузгодженість	Нескоординоване фінансове планування між підрозділами, різні підходи до бюджетування	Втрата контролю над витратами, неефективне розподілення ресурсів

Джерело: розроблено автором на основі: [11; 25]

Отже, стратегічне планування в міжнародній компанії передбачає врахування як внутрішніх чинників (ресурси, структура управління, корпоративна культура), так і зовнішніх (ринкове середовище, конкуренція, правове регулювання). Комплексний підхід до цих вимог забезпечує ефективність реалізації стратегії та адаптивність до змін глобального ринку.

Крім того, не можна оминати увагою людський фактор. Міжнародна компанія не може реалізувати ефективну стратегію без чіткої системи роботи з персоналом. Формування мультикультурної команди, залучення талантів, розвиток компетенцій, мотиваційна політика та утримання ключових спеціалістів - усе це потребує індивідуального підходу в кожному регіоні. Тому стратегія повинна містити кадровий вимір, який дозволяє не тільки планувати ресурси, а й управляти ними в умовах високої мобільності, конкуренції за таланти та зміни очікувань працівників щодо корпоративної культури [11].

Залежно від зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів, міжнародна компанія може обирати різні стратегії розвитку. На рисунку 1.2. схематично зображено основні підходи до стратегічного розвитку в міжнародному бізнесі.

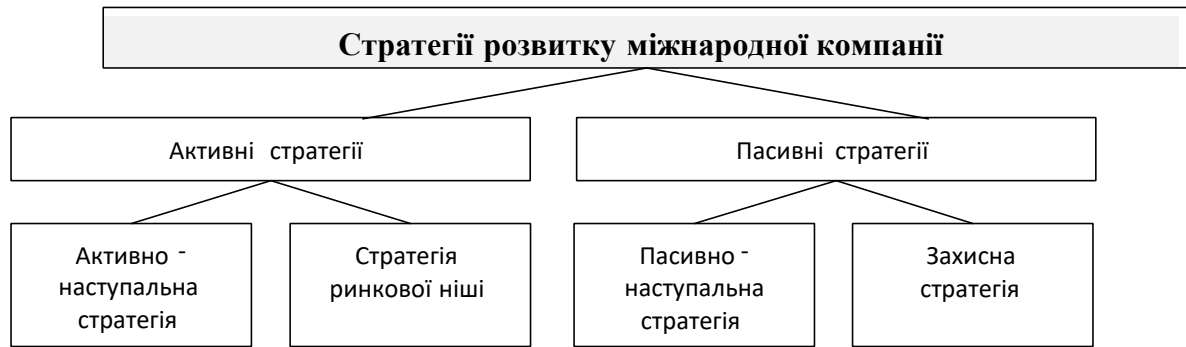


Рис. 1.2. Класифікація активних і пасивних стратегій розвитку міжнародної компанії, у якій виокремлено активні і пасивні стратегії
 Джерело: розроблено автором на основі [12; 22]

Отже, вибір стратегії розвитку міжнародної компанії залежить від поєднання внутрішніх можливостей та зовнішніх умов. Зображені на рисунку підходи відображають основні напрямки стратегічного зростання, серед яких виокремлюють інтенсивний розвиток, диверсифікацію, міжнародну експансію та партнерські альянси. Ефективність реалізації тієї чи іншої стратегії визначається здатністю компанії адаптуватися до динамічного глобального середовища.

Таким чином, сучасне стратегічне управління міжнародною компанією, безумовно, передбачає багатоаспектний підхід. Воно вимагає синергії між аналітичними інструментами, культурною чутливістю, технологічною відкритістю та гнучкістю в ухваленні рішень. Формування ефективної стратегії це не просто лінійний процес, а постійний рух у змінному середовищі, де необхідно і важливо одночасно тримати фокус на глобальних тенденціях і локальних деталях.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ.

2.1. Оцінка поточної стратегії та її ефективності

Не секрет, що Coca-Cola є однією з найвідоміших міжнародних компаній у світі, що здійснює діяльність у понад 200 країнах. Її стратегія базується на багаторівневому підході, що поєднує в собі глобальні цілі з адаптацією до регіональних особливостей. На сучасному етапі стратегія компанії орієнтована на стійкий розвиток, цифрову трансформацію, зміцнення бренду, екологічну відповідальність та розширення асортименту [16].

Один із центральних компонентів стратегії Coca-Cola це диверсифікація портфеля продукції. Якщо раніше діяльність компанії асоціювалась майже виключно з класичною газованою водою, то сьогодні Coca-Cola активно розвиває напрямки соків, чаїв, кави, води та низькокалорійних напоїв. Це зумовлено змінами у споживчих перевагах та зростанням попиту на здоровіші альтернативи. Стратегія диверсифікації дозволила компанії не лише втримати конкурентну позицію, а й водночас адаптуватися до нових очікувань ринку.

Ще одним неабияким важливим вектором є діджиталізація. Coca-Cola впроваджує цифрові інструменти в управлінні логістикою, маркетингом і взаємодією зі споживачами. Активна присутність у соціальних мережах, партнерства з цифровими платформами та використання великих даних для аналізу ринку дають змогу компанії діяти більш гнучко та персоналізовано. Така стратегія не лише зміцнює позиції на молодіжному ринку, а й створює нові точки дотику зі споживачем [13].

Щодо екологічного вектору, компанія реалізує довгострокову ініціативу «World Without Waste», що передбачає збирання та переробку еквівалента кожної пляшки, яка випускається, до 2030 року. Такий підхід, беззаперечно, дозволяє позиціонувати Coca-Cola як соціально відповідального гравця, знижуючи при цьому репутаційні ризики, які сьогодні відіграють важливу роль у споживчих рішеннях [2].

Оцінюючи ефективність поточної стратегії, варто звернути увагу на фінансові показники. Незважаючи на глобальні економічні коливання та наслідки пандемії COVID-19, Соса-Сола продемонструвала стабільне зростання чистого прибутку та розширення ринкової присутності. Наприклад, у 2023 році компанія повідомила про збільшення доходів на 7%, що є позитивним індикатором ефективності обраного стратегічного курсу. Крім того, рівень операційного прибутку та прибутковості акцій підтверджує, що стратегічні інвестиції у нові продукти та екосвідомі технології приносять реальні результати [13].

Суттєвим чинником стійкості стратегії Соса-Сола є гнучкість і здатність до адаптації. У різних регіонах компанія застосовує локалізовані підходи, зокрема змінює рецептури, обирає відповідні комунікаційні канали, а також співпрацює з місцевими партнерами. Така адаптивність особливо важлива в умовах зовнішніх викликів, пов'язаних із регуляторними змінами, інфляцією, логістичними кризами та, звісно ж, із змінами споживчих звичок.

У підсумку можна зазначити, що стратегія Соса-Сола є багатофакторною, динамічною та добре скоординованою. Вона не лише забезпечує компанії стабільне функціонування у глобальному масштабі, але й паралельно дозволяє зберігати інноваційність і соціальну відповідальність. Ефективність поточної стратегії підтверджується як фінансовими результатами, так і високим рівнем впізнаваності та довіри до бренду. У контексті сучасних викликів Соса-Сола демонструє приклад стратегічного мислення, що поєднує довгострокове бачення з оперативною реакцією на зовнішнє середовище [21].

Варто також відзначити роль інновацій у стратегічному розвитку компанії. Соса-Сола активно інвестує у наукові дослідження, нові рецептури та технології виробництва. Це стосується не лише поліпшення якості продукту, а й пошуку альтернативних упаковок, більш екологічних логістичних рішень, а також використання штучного інтелекту у прогнозуванні попиту. У 2022–2023 роках компанія запровадила ряд експериментальних лінійок продукції у співпраці з інфлюенсерами та технологічними брендами, зокрема Соса-Сола Creations, що поєднує маркетинг нової генерації зі стратегією брендингу. Це дозволяє не лише

утримувати позиції серед лояльної аудиторії, а й приваблювати нових споживачів, особливо з покоління Z, яке демонструє високий рівень залученості до цифрової культури [12].

Також, безумовно, варто звернути увагу на стратегічну політику партнерств і франчайзингу.

Coca-Cola працює за моделлю «asset-light», що означає передачу великої частини операцій місцевим партнерам, зокрема розлив і дистрибуцію продукції. Такий підхід дозволяє скорочувати витрати, підвищувати гнучкість і швидко реагувати на локальні виклики. Ця стратегія змогла довести свою ефективність під час глобальних криз, зокрема у період пандемії, коли адаптивність логістичних і постачальницьких ланцюгів стала критичним фактором стійкості бізнесу.

Ефективність стратегії Coca-Cola також чітко проявляється у показниках брендової вартості. За даними аналітичного агентства Interbrand, компанія стабільно входить у десятку найдорожчих брендів світу. Це є прямим свідченням успішної реалізації стратегічних цілей, зокрема у сфері репутаційного менеджменту, сталого розвитку та взаємодії з ключовими стейкхолдерами [4].

Також не менш важливим фактором є стратегія кадрової політики. Coca-Cola приділяє особливу увагу корпоративній культурі, розвитку лідерства, залученню талантів та різноманітності в робочому середовищі. Компанія активно просуває інклюзивність, рівність та прозорість. Саме людський капітал стає одним із головних рушіїв ефективності у реалізації стратегічних ініціатив, особливо в умовах динамічних трансформацій та інноваційного середовища.

Таким чином, оцінка поточної стратегії Coca-Cola свідчить про її комплексний, багатовимірний характер. У ній одночасно поєднуються адаптація до глобальних трендів, ефективне управління ресурсами, сильний бренд-менеджмент та соціальна відповідальність. Збереження лідерських позицій на світовому ринку є результатом системного підходу до стратегічного планування, що охоплює не лише традиційні бізнес-показники, а й нематеріальні активи, включаючи репутацію, інновації та людський потенціал.

Варто зазначити, що ключовим напрямом стратегічного мислення Coca-Cola у XXI столітті є створення доданої цінності не лише для споживача, а й для суспільства в цілому. Компанія дедалі частіше використовує принципи ESG (екологія, соціальна відповідальність, корпоративне управління) як фундамент для прийняття стратегічних рішень. Це включає інвестування в місцеві громади, підтримку ініціатив з охорони водних ресурсів, гендерну рівність у робочому середовищі та боротьбу зі зміною клімату. Стратегія Coca-Cola в цьому контексті стає не лише економічною, але й, безумовно, етичною категорією, що забезпечує довгострокову довіру з боку суспільства, урядів та інвесторів [9].

Окремої уваги заслуговує стратегія диференціації. В умовах високої конкуренції на ринку напоїв компанія постійно працює над створенням унікальної ціннісної пропозиції. Це проявляється як у візуальній ідентичності бренду, що залишається стабільною й водночас модернізованою, так і в емоційному компоненті маркетингових кампаній. Coca-Cola позиціонує свої продукти не лише як напої, а як частину стилю життя — символ радості, єднання, свят. Це стратегічне посилення нематеріальної складової бренду забезпечує емоційну лояльність споживачів, яка часто виявляється більш цінною, ніж цінова перевага [8].

Не менш важливою, на нашу думку, складовою ефективності є стратегія управління ризиками. Компанія має розгалужену систему моніторингу зовнішнього середовища, що дозволяє оперативно реагувати на загрози: від валютних коливань до змін політичної ситуації в окремих країнах. Застосовуються методи сценарного планування, резервного фінансування та страхування операційної діяльності. Це забезпечує стабільність бізнес-процесів у мінливому глобальному середовищі, зокрема у нестабільних регіонах, де Coca-Cola зберігає виробничу або логістичну присутність.

Крім того, ми вважаємо, що варто підкреслити стратегічну важливість інвестицій у маркетингові дослідження. Coca-Cola проводить постійний аналіз поведінки споживачів, тенденцій ринку, конкурентного середовища. Дані аналітики використовуються для прийняття стратегічних рішень, розробки нових продуктів, адаптації реклами та формування довгострокової візії. Саме

глибоке розуміння споживача дозволяє компанії передбачати тренди, а не просто реагувати на них. У цьому криється одна з ключових переваг Соса-Сола як лідера світового ринку [11].

Сьогоднішня стратегія Соса-Сола також враховує потребу в регіональному балансі.

У структурі компанії існують окремі регіональні підрозділи (наприклад, Соса-Сола НВС, Соса-Сола FEMSA), які мають автономію у прийнятті операційних рішень. Така децентралізація дозволяє враховувати культурні особливості, специфіку споживчих смаків і локальні економічні умови. Водночас стратегічне планування на глобальному рівні забезпечує узгодженість основних цілей і цінностей компанії [12].

Підсумовуючи, хочемо зазначити, що стратегія Соса-Сола це результат складної, але логічної еволюції, яка враховує як традиційні ринкові механізми, так і нові соціальні та екологічні виклики. Її ефективність виявляється не лише у фінансових показниках, але й у здатності компанії зберігати релевантність у різних культурних, економічних і політичних контекстах. Саме така комплексна, гнучка та відповідальна стратегія дозволяє Соса-Сола залишатися однією з найвпливовіших компаній у світі [16].

Для оцінки стратегічного становища компанії доцільно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє виявити ключові сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози зовнішнього середовища. На прикладі компанії Соса-Сола проведено відповідне дослідження (див. таблицю 2.1.)

Таблиця 2.1

SWOT-аналіз стратегічного становища компанії Соса-Сола

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> - Всесвітньо впізнаваний бренд з більш ніж 130-річною історією. - Розвинена глобальна система дистрибуції, яка охоплює понад 200 країн. - Велика диверсифікація портфеля брендів (Fanta, Sprite, Minute Maid, Dasani, Schweppes тощо). - Активна маркетингова діяльність з використанням емоційного брендингу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Надмірна залежність від сегменту солодких газованих напоїв. - Часті критичні зауваження з боку суспільства щодо шкідливості продукції. - Складна структура франчайзингового управління, що ускладнює контроль за якістю та стратегією. - Висока конкуренція в сегменті безалкогольних напоїв і зростання альтернатив (здорові соки, вода, енергетики).

- Інвестиції в інновації, сталий розвиток, альтернативну упаковку.	- Коливання валютних курсів та економічна нестабільність у деяких регіонах діяльності.
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> - Зростання попиту на здорові та низькокалорійні продукти — розвиток лінійок Coca-Cola Zero, напоїв на основі рослин. - Розширення на нові ринки (Африка, Азія, нові сегменти в Європі). - Партнерство з технологічними та інноваційними компаніями. - Впровадження цифрових каналів продажу, розширення e-commerce. - Участь у «зелених» ініціативах, покращення іміджу через екологічні проекти. 	<ul style="list-style-type: none"> - Регуляторні обмеження, податки на цукор, заборона реклами напоїв для дітей. - Зростання популярності локальних брендів з акцентом на «натуральність». - Зміни у споживчих звичках — тенденція до зменшення споживання газованих напоїв. - Кліматичні зміни, які впливають на доступ до води — ключового ресурсу у виробництві. - Геополітична нестабільність, особливо на нових ринках збуту.

Джерело: побудовано автором на основі [27; 28; 30]

SWOT-аналіз дозволяє комплексно оцінити стратегічне становище компанії Coca-Cola у сучасних умовах, виявити фактори, що сприяють або, навпаки, заважають її сталому розвитку на міжнародному рівні. На основі проведеного аналізу можна зробити низку висновків та стратегічних припущень.

Сильні сторони компанії (Strengths) засвідчують її стійке конкурентне становище. Coca-Cola є одним із найбільш упізнаваних брендів у світі, що створює значну емоційну цінність для споживача. Це дозволяє компанії зберігати високий рівень лояльності до бренду навіть за умови активної конкуренції. Потужна система логістики та дистрибуції дозволяє охоплювати усі континенти, забезпечуючи оперативність постачання та гнучкість у локальних ринках [33].

Крім того, розгалужений портфель брендів дає змогу компанії адаптуватися до різних запитів споживачів і культурних контекстів. Coca-Cola активно інвестує у маркетингові дослідження, що дозволяє передбачати зміни у поведінці споживачів, швидко реагувати на тренди та формувати відповідну продукцію. Важливо й те, що компанія дедалі активніше інтегрує стратегії сталого розвитку - від скорочення використання пластику до інвестицій у відновлення водних ресурсів.

Водночас, на нашу думку, слабкі сторони (Weaknesses) вказують на низку структурних та репутаційних проблем. Компанія значною мірою залежить від ринку газованих солодких напоїв, які останніми роками стикаються з критикою через негативний вплив на здоров'я. Це, беззаперечно, створює додатковий тиск як з боку державних регуляторів, так і з боку самих споживачів, що знижує темпи зростання ключових продуктових ліній. Крім того, зазначемо, що ускладнена франчайзингова структура іноді унеможлиблює швидке впровадження інновацій або централізований контроль за якістю [24].

Можливості (Opportunities), що відкриваються перед Coca-Cola, пов'язані з її здатністю до гнучкої адаптації та технологічного оновлення. Високий попит на здорові напої, натуральні соки, воду з функціональними властивостями дає змогу компанії суттєво розширити асортимент без втрати ідентичності. Використання цифрових каналів просування та продажів, активна присутність у соціальних мережах, мобільних застосунках і платформах e-commerce створюють нові канали взаємодії зі споживачем. Також варто зазначити можливість формування стратегічних альянсів із технологічними компаніями для розробки нових видів упаковки, автоматизації виробництва, персоналізації маркетингових кампаній. Окремим потенціалом є розвиток присутності на нових ринках, зокрема у країнах Африки та Південно-Східної Азії, де середній клас зростає, а попит на брендові продукти збільшується [25].

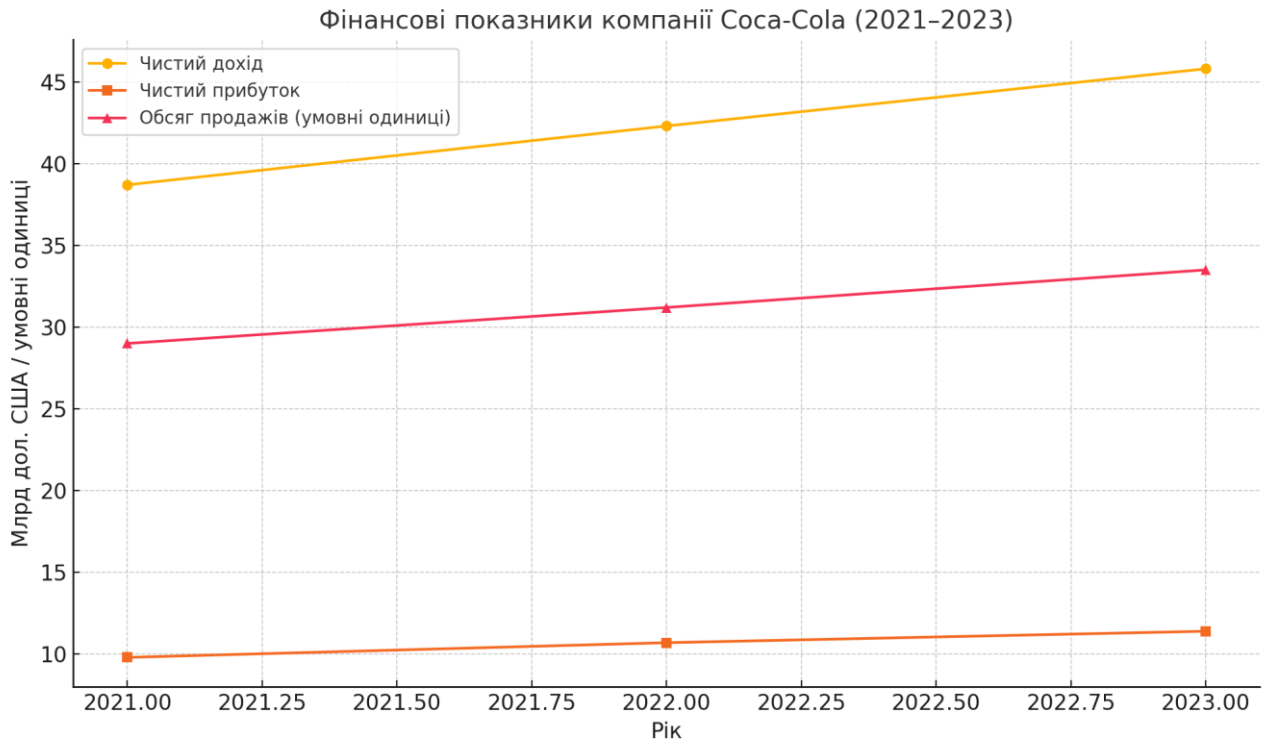
Однак загрози (Threats), які стоять перед Coca-Cola, значною мірою пов'язані з глобальними тенденціями. Зростання регулювання харчової промисловості, введення податків на цукор, обмеження реклами напоїв для дітей створюють бар'єри для традиційних моделей просування продукції. Також активізується конкуренція з боку невеликих, локальних брендів, які позиціонують себе як більш «натуральні» чи «етичні». У певних регіонах компанія стикається з проблемами політичної нестабільності, що може впливати на логістику, інвестиції та довгострокове планування.

Суттєвим викликом є також кліматичні зміни, які вже впливають на доступ до води - основного ресурсу у виробництві. Це змушує компанію переглядати

підходи до сталого водокористування, впроваджувати нові технології очищення, розробляти довгострокові плани екологічної відповідальності [33].

Оцінка фінансових показників дозволяє простежити тенденції в розвитку компанії, визначити періоди зростання або спаду. На рисунку 2.1. подано графічну інтерпретацію фінансових результатів Соса-Соса за 2021-2023.

Рис. 2.1. Фінансові показники компанії Соса-Соса (2021-2023)



Джерело: розроблено автором на основі [12; 4]

Отже, графік фінансових показників компанії Соса-Соса демонструє загальну позитивну динаміку, що свідчить про стабільність і ефективність її діяльності. Незважаючи на незначні коливання у певні періоди, компанія зберігає високі прибутки та рівень рентабельності, що дозволяє їй утримувати провідні позиції на світовому ринку.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що Соса-Соса володіє унікальним поєднанням потужних конкурентних переваг, широких можливостей для росту та гнучкості у стратегічному управлінні. Водночас ефективна стратегія компанії має враховувати сучасні загрози та внутрішні структурні обмеження, що вимагає системної трансформації - від продуктового портфеля до корпоративної культури.

2.2. Визначення впливу внутрішніх та зовнішніх викликів на стратегічний розвиток.

Почнімо з того, що стратегічний розвиток міжнародної компанії, такої як Coca-Cola, перебуває під постійним впливом низки внутрішніх і зовнішніх викликів, що мають суттєве значення для прийняття рішень та формування довгострокових планів. Аналіз цих викликів допомагає компанії адаптуватися до змін, зберігати конкурентоспроможність та ефективно управляти ресурсами в умовах глобальної нестабільності [7].

Безумовно, внутрішні виклики, з якими стикається Coca-Cola, пов'язані насамперед із організаційною структурою, корпоративною культурою і технологічним потенціалом. Одним із ключових факторів є складність франчайзингової моделі, що об'єднує велику кількість локальних виробників та дистриб'юторів.

Це створює виклики у стандартизації якості, контролі витрат і швидкості реагування на зміни ринкових умов. Крім того, внутрішнім викликом є необхідність модернізації виробничих потужностей та впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси з метою підвищення екологічної безпеки та зниження операційних витрат [14].

Також, на нашу думку, важливим фактором є управління людським капіталом: збереження талановитих фахівців, формування мотиваційних систем, адаптація до нових форматів роботи (зокрема дистанційної) стають ключовими завданнями для стійкого розвитку. Культурні відмінності у глобальному масштабі також потребують особливої уваги, адже успішна комунікація і взаємодія в команді безпосередньо впливають на виконання стратегічних цілей.

Зовнішні виклики, очевидно, мають більш комплексний і багатогранний характер, оскільки вони формуються в результаті глобальних економічних, політичних, соціальних та екологічних тенденцій. По-перше, це посилення регуляторних вимог, особливо у сфері харчової промисловості: введення податків на цукор, суворі норми щодо маркування, обмеження реклами,

особливо для дитячої аудиторії, змушують компанію переглядати продуктові лінійки і стратегії маркетингу [22].

По-друге, зростаюча свідомість споживачів у питаннях здоров'я і екології призводить до зниження попиту на традиційні газовані напої та стимулює розвиток альтернативних продуктів. Ця тенденція формує потребу у диверсифікації портфеля та інноваціях у продуктах із низьким вмістом цукру, натуральними інгредієнтами та екологічно дружніми упаковками.

Економічна нестабільність у різних регіонах, коливання валютних курсів та геополітичні конфлікти також безпосередньо впливають на бізнес Соса-Сола, створюючи ризики для інвестицій, поставок та витрат. Особливо це стосується розвинених і нових ринків, де політична ситуація може змінюватися дуже швидко [17].

Хочемо зазначити, що окрему роль відіграють кліматичні зміни та екологічні виклики, які змушують компанію переглядати підходи до ресурсозбереження, особливо у частині водокористування і пакування. Соса-Сола вже активно впроваджує програми сталого розвитку, але масштаби цих проблем вимагають постійної уваги і значних інвестицій.

Таким чином, можемо стверджувати, що внутрішні та зовнішні виклики мають безпосередній вплив на стратегічний розвиток Соса-Сола. Вони зумовлюють необхідність гнучкого і адаптивного управління, інноваційного підходу до продуктового портфеля і маркетингових стратегій, а також зміцнення корпоративної культури і партнерських відносин. Вміння прогнозувати та ефективно реагувати на ці виклики стає вирішальним фактором для збереження лідерства компанії на світовому ринку [16].

Стратегічний розвиток міжнародної компанії, такої як Соса-Сола, перебуває під безперервним впливом численних внутрішніх та зовнішніх факторів, які формують умови для прийняття управлінських рішень та коригування стратегічних орієнтирів. Ці виклики не лише визначають поточну конкурентоспроможність, а й зумовлюють довгострокові тенденції розвитку компанії, змушуючи її оперативно адаптуватись до змінного середовища глобального бізнесу [9].

Поговоримо про внутрішні виклики. Серед внутрішніх викликів, на нашу думку, ключове місце займає складність управління глобальною франчайзинговою мережею. Модель Coca-Cola базується на співпраці з численними локальними партнерами, що забезпечує високу гнучкість виходу на різні ринки, але водночас створює проблеми контролю якості, логістики та стандартизації.

Забезпечення єдиних стандартів продукції, процесів виробництва і дистрибуції в різних країнах є складним завданням, що вимагає постійного моніторингу та координації [24].

Ще одним вагомим внутрішнім викликом, на нашу думку, є необхідність постійних інновацій у продукті та виробництві. Світові тренди змінюють споживчі уподобання, що змушує Coca-Cola інвестувати у розробку нових лінійок безалкогольних напоїв, зниження вмісту цукру та створення продуктів з натуральними інгредієнтами. Окрім цього, впровадження інноваційних технологій на виробництві має на меті підвищення ефективності, зниження витрат та зменшення негативного впливу на довкілля. Проте інвестиції в модернізацію потребують значних фінансових ресурсів і часу, що створює додатковий тиск на фінансові показники компанії [11].

Управління людськими ресурсами також належить до критичних внутрішніх факторів. У глобальній компанії важливо не тільки залучати кваліфікованих спеціалістів, але й формувати корпоративну культуру, що підтримує інновації, відкритість і високу мотивацію працівників. Враховуючи розмаїття культур і ринкових реалій, компанія повинна розробляти адаптовані системи управління персоналом, що враховують локальні особливості. Важливим є і управління змінами, адже трансформації в структурі та процесах можуть викликати опір з боку працівників, що потребує відповідних комунікаційних стратегій.

Також слід відзначити питання корпоративної відповідальності і сталого розвитку як внутрішній виклик. Coca-Cola розуміє зростаюче значення соціальної та екологічної відповідальності для іміджу і довіри споживачів, тому інтеграція принципів сталого розвитку у всі бізнес-процеси є стратегічним

пріоритетом. Однак балансування між економічною ефективністю та соціальними ініціативами часто потребує складних компромісів і ретельного планування [12].

Зовнішні виклики. Зовнішнє середовище, у якому функціонує Coca-Cola, відзначається високою динамічністю і складністю. Вплив регуляторних змін є одним із найсуттєвіших зовнішніх викликів. Зростання вимог до безпеки продуктів, введення податків на солодкі напої, посилення норм щодо екологічного пакування та реклами змушують компанію переглядати продуктові стратегії та інвестиції в інновації. Прикладом може слугувати реагування Coca-Cola на податок на цукор у Великій Британії, що стимулювало розробку безцукрових і низькокалорійних альтернатив [11].

Крім того, варто зазначити, що зміна споживчих пріоритетів під впливом зростаючої свідомості у питаннях здоров'я та екології формує нові вимоги до компанії. Падіння попиту на традиційні газовані напої та зростання популярності функціональних, органічних і безалкогольних напоїв спонукає Coca-Cola розширювати портфель продуктів, виходити на нові сегменти ринку та вкладати кошти у науково-дослідні розробки. На нашу думку, стратегічні партнерства з компаніями у сфері здорового харчування є одним із напрямів адаптації до цих змін.

Ми вважаємо, що економічна нестабільність і геополітичні ризики мають прямий вплив на операційну діяльність компанії. Коливання валютних курсів, торговельні бар'єри, санкції, конфлікти у регіонах присутності створюють ризики для постачання сировини, логістики та збуту. Зокрема, у період пандемії COVID-19 і посилення торговельних суперечок між великими економіками Coca-Cola стикнулася з викликами у забезпеченні стабільності ланцюгів постачання та зміною споживчих патернів [13].

Безумовно важливим зовнішнім викликом є кліматичні зміни та підвищені вимоги до екологічної відповідальності. Забезпечення сталого водокористування, впровадження біорозкладної або багаторазової упаковки, зниження вуглецевого сліду виробництва стають стратегічними завданнями. Програми сталого розвитку компанії, такі як "World Without Waste", спрямовані

на досягнення цих цілей, проте масштаб проблеми вимагає системного і довготривалого підходу [5].

У сукупності, можемо стверджувати, що ці внутрішні та зовнішні виклики формують складне і динамічне середовище для стратегічного розвитку Coca-Cola. Вони підкреслюють необхідність гнучких, адаптивних стратегій, орієнтованих на інновації, відповідальність і ефективне управління ресурсами.

Відповідь компанії на ці виклики визначає її конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі, сприяє формуванню позитивного іміджу та довіри споживачів по всьому світу.

У сучасних умовах глобального середовища стратегічний розвиток міжнародних компаній, зокрема таких як Coca-Cola, безпосередньо залежить від здатності адаптуватися до складної системи внутрішніх і зовнішніх викликів. Компанія постійно зіштовхується з необхідністю реагувати на динамічні зміни споживчих уподобань, економічні коливання, регуляторні ініціативи урядів, екологічні вимоги та політичні кризи, які формують як можливості, так і загрози для її стратегічного розвитку [22].

Одним із яскравих прикладів зовнішнього виклику став податок на цукор, запроваджений у Великій Британії у 2018 році. У відповідь Coca-Cola здійснила трансформацію продуктової лінійки, зменшивши вміст цукру в багатьох продуктах або повністю замінивши їх безцукровими альтернативами. Так, бренд Coca-Cola Zero Sugar став основним акцентом у європейських рекламних кампаніях, що дозволило зберегти позиції на ринку без істотних втрат у частці споживачів [29].

Іншим важливим напрямом стратегічної відповіді на ринкові виклики можу назвати переорієнтування на категорію функціональних і «здорових» напоїв. У межах цього підходу Coca-Cola інвестувала в ряд компаній, які працюють у сегменті натуральних продуктів. Зокрема, це придбання мережі кав'ярень Costa Coffee, що дозволило компанії вийти на ринок гарячих напоїв і конкурувати з такими гігантами, як Starbucks. Також важливою була повна інтеграція бренду Innocent Drinks – виробника смузі та соків, а також купівля

бренду Fairlife, який спеціалізується на функціональному молоці з підвищеним вмістом білку [27].

Серед важливих зовнішніх викликів, що стали рушієм трансформацій, хочемо відзначити глобальну тенденцію до екологічної відповідальності. Соса-Сола, визнаючи масштаб критики щодо забруднення пластиком, започаткувала ініціативу “World Without Waste”, у межах якої взяла на себе зобов’язання до 2030 року збирати та переробляти кожен випущену пляшку або банку.

Компанія також прагне перейти на повністю перероблювану упаковку до 2025 року, а в ряді країн уже реалізує пілотні проєкти зі 100% переробленого пластику [26].

Політичні кризи також впливають на стратегічну діяльність компанії. У 2022 році Соса-Сола офіційно оголосила про зупинення діяльності в Російській Федерації у зв’язку з повномасштабною війною проти України. Це стало не лише економічним рішенням, а й частиною репутаційної та етичної стратегії компанії. Подібні дії зміцнюють позицію Соса-Сола як бренду, що дотримується принципів соціальної відповідальності навіть в умовах втрати частини ринку.

До внутрішніх викликів можемо віднести необхідність адаптації управлінських структур до нових бізнес-підходів, що особливо актуально в умовах цифровізації. Компанія активно впроваджує цифрові рішення, зокрема використання аналітики великих даних та елементів штучного інтелекту, щоб краще розуміти поведінку споживачів, прогнозувати попит і оптимізувати виробничі та логістичні процеси. Цей перехід супроводжується внутрішніми труднощами: потребою у перекваліфікації персоналу, перебудові комунікаційних каналів, змінах у корпоративній культурі [18].

Ще одним важливим викликом стало зростання витрат на енергоресурси та логістику, що потребувало від Соса-Сола перегляду ланцюгів постачання і переходу до енергоефективних технологій. Наприклад, у ряді європейських міст компанія почала використовувати електромобілі для доставки продукції, а на виробничих потужностях здійснюється поступовий перехід на енергозберігаюче обладнання.

Також варто зазначити, що Соса-Сола приділяє увагу соціальній відповідальності як ключовому елементу стратегічного позиціонування. Підтримка освітніх ініціатив, спрямованих на розвиток жіночого підприємництва (програма 5by20), а також допомога в умовах гуманітарних криз, таких як пандемія COVID-19, коли компанія надавала допомогу лікарням, лише зміцнюють бренд і довіру до нього з боку споживачів і партнерів [2].

Аналіз фінансових показників дозволяє оцінити ефективність діяльності компанії, її стабільність та прибутковість. У таблиці 2.2. представлено ключові фінансові показники Соса-Сола за 2021–2023 роки.

Таблиця 2.2.

Фінансові показники компанії Соса-Сола (2021-2023)

Показник	2021	2022	2023
Чистий дохід (млрд \$)	38.7	42.3	45.8
Прибуток (млрд \$)	9.8	11.3	12.5
Обсяг продажів (%)	4.0	5.0	6.5

Джерело: розроблено автором на основі [3]; [22]

Отже, аналіз фінансових показників Соса-Сола свідчить про стабільну фінансову діяльність компанії. Спостерігається поступове зростання основних показників, таких як виручка, чистий прибуток та рентабельність, що підтверджує ефективність обраної стратегії розвитку й високий рівень конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Таким чином, стратегічний розвиток Соса-Сола формується як через реагування на зовнішні виклики глобального характеру, так і через внутрішні ініціативи, спрямовані на оптимізацію управління, підвищення ефективності бізнесу та збереження конкурентоспроможності в умовах мінливого середовища. Усі ці фактори комплексно впливають на стратегічні орієнтири компанії й свідчать про її здатність трансформуватись відповідно до сучасних вимог міжнародного ринку.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ОРІЄНТИРІВ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ В УМОВАХ ВНУТРІШНІХ ТА ЗОВНІШНІХ ВИКЛИКІВ.

На нашу думку, ефективна стратегічна діяльність міжнародної компанії передбачає не лише поточне реагування на зовнішні й внутрішні виклики, але й постійний пошук шляхів до вдосконалення стратегічних орієнтирів з урахуванням динамічних змін у глобальному бізнес-середовищі. У випадку компанії Coca-Cola, яка діє у висококонкурентному середовищі та має значну частку ринку в багатьох країнах, особливого значення набуває здатність до гнучкої трансформації довгострокової стратегії з акцентом на сталий розвиток, екологічну відповідальність, цифрову модернізацію та соціальну адаптивність.

Першим і ключовим напрямом удосконалення стратегічного управління, на нашу думку, є розширення підходів до сталого розвитку. Незважаючи на наявні ініціативи в рамках програми «World Without Waste», компанії доцільно активніше впроваджувати циркулярну економіку у всіх регіонах, де вона веде діяльність, особливо в країнах, що розвиваються. Це передбачає не лише використання перероблених матеріалів для пакування, а й створення систем збору, утилізації та вторинної переробки на місцях. Наприклад, доцільним було б ініціювання локальних партнерств із муніципалітетами або екологічними стартапами з метою запровадження систем зворотного збору тари за принципом депозитної моделі [6].

Другим напрямом є посилення цифрової трансформації. Незважаючи на прогрес у впровадженні аналітики великих даних і автоматизації логістичних процесів, стратегічний розвиток компанії потребує масштабнішого використання штучного інтелекту для прогнозування змін споживчої поведінки, персоналізації маркетингових кампаній, оптимізації ланцюгів постачання та оцінки ризиків. В умовах високої конкуренції саме точна і гнучка аналітика дає змогу своєчасно реагувати на зміни ринку та зменшити втрати ресурсів.

Окрему увагу хочемо приділити оновленню кадрової стратегії. Внутрішні трансформації повинні супроводжуватися розвитком людського капіталу, підвищенням кваліфікації працівників і стимулюванням внутрішнього підприємництва. Інвестиції в корпоративне навчання, розвиток лідерських програм, залучення молодих спеціалістів, які мислять у дусі сталого та інноваційного бізнесу, є довгостроковим інструментом забезпечення конкурентоспроможності. Паралельно має вдосконалюватися корпоративна культура на користь більшої відкритості, гнучкості, інклюзивності та швидкого реагування на виклики [15].

Ураховуючи зміну харчових трендів, на нашу думку, компанії доцільно переосмислити продуктові орієнтири. Збільшення попиту на функціональні напої, низькокалорійні продукти, органічні інгредієнти та інноваційні формати споживання, як-от розчинні, концентровані чи адаптовані до індивідуального способу життя продукти відкриває нові можливості для диверсифікації портфелю. Також актуальним є розвиток нових ліній продуктів у категоріях, дотичних до харчових, як-от снєків або товарів для здорового способу життя.

В умовах політичних криз і регіональної нестабільності компанії слід переглянути підходи до управління ризиками. Розробка адаптивних стратегій виходу з ринку, диверсифікація каналів поставок, нарощування присутності на менш ризикованих ринках, а також створення страхових резервів і резервних операційних центрів, на нашу думку, дозволить знизити втрати у разі нових криз [16].

В умовах постійних трансформацій світового ринку особливої ваги набуває стратегічна гнучкість, здатність до швидкої адаптації і водночас до збереження цілісного стратегічного бачення. Компанія Соса-Солa, як одна з найбільших транснаціональних корпорацій, уже виявила високий рівень стратегічної пластичності, однак для зміцнення своїх позицій на міжнародному ринку вона потребує подальшого вдосконалення як зовнішніх, так і внутрішніх стратегічних орієнтирів [26].

Ще одним критично важливим напрямом вдосконалення, на нашу думку, є посилення локалізації стратегій у контексті глобальної присутності. Хоча Соса-

Cola діє у понад 200 країнах, її традиційна централізована модель управління в окремих регіонах може втрачати ефективність в умовах політичної, культурної чи економічної специфіки.

Тому доцільним є розвиток принципу “think global, act local” формування стратегій, що базуються на глобальних цілях, але враховують місцеві особливості. Наприклад, у країнах з високою чутливістю до цін компанія може реалізувати економ-сегменти з локальними смаками, а в регіонах із високою екологічною свідомістю акцентувати увагу на безпечності пакування і вуглецевій нейтральності виробництва [14].

У сфері маркетингу також можливе стратегічне посилення. Оскільки покоління Z і покоління Alpha все частіше стають основними споживачами, необхідно адаптувати бренд-комунікацію до нових цифрових платформ, коротких відеоформатів, контенту, який створюють користувачі, а також до вимог прозорості і відповідальності. Соціальні медіа вже давно перестали бути лише інструментом просування продукту, вони стали платформою для створення репутації, формування цінностей бренду і побудови довгострокових відносин зі споживачами [4].

Також стратегічним орієнтиром має стати інвестиція в інноваційні бізнес-моделі. У світі, де платформи економіки, електронна комерція, підписні сервіси й віртуальна реальність поступово переплітаються з традиційною торгівлею, Coca-Cola може розширити свою присутність у форматах, що виходять за межі стандартного роздрібу. Наприклад, у партнерстві з технокомпаніями можливо розробити інтелектуальні вендінгові машини, мобільні додатки з персоналізованими рекомендаціями, або навіть гейміфіковані програми лояльності з елементами доповненої реальності.

У довгостроковій перспективі, на нашу думку, доцільним є також стратегічне переосмислення ролевих функцій компанії як глобального громадянина. На тлі поглиблення глобальної кліматичної кризи, зростання нерівності та міграційних процесів, транснаціональні корпорації все частіше виступають як соціальні гравці. Coca-Cola вже реалізує низку ініціатив з підтримки водних ресурсів, жіночого підприємництва, молодіжного лідерства.

Проте для зміцнення позицій компанії як морального авторитету й лідера нової епохи бізнесу доцільно посилити соціальні інвестиції, зокрема у сфері освіти, доступу до питної води в регіонах, де це критично, та підтримку малих місцевих бізнесів, що формують екосистему бренду.

Також варто звернути увагу на потенціал стратегічного партнерства з іншими глобальними компаніями або стартапами у сфері екологічних інновацій. Спільні ініціативи у сфері zero-waste, розробки біопакування, скорочення викидів CO₂ можуть стати не лише іміджевими проєктами, а й джерелом нових технологій і ринкових переваг [28].

Варто також зосередитися на розвитку внутрішніх корпоративних трансформацій, які безпосередньо впливають на стратегічну стійкість компанії. Насамперед ідеться про трансформацію організаційної культури, що повинна відповідати сучасним викликам, зокрема потребі у відкритості, різноманітті, інклюзивності та адаптивності до змін. Компанії з жорсткою ієрархічною структурою часто програють у швидкості прийняття рішень, що критично у кризових ситуаціях. Coca-Cola може вдосконалити внутрішні комунікаційні процеси, створюючи умови для обміну ідеями між командами різних рівнів і регіонів.

Одним із сучасних підходів, який можна активно впроваджувати, є agile-мислення та гнучке управління проєктами. Цей підхід дозволяє швидко адаптувати стратегії до нових умов, ефективно розподіляти ресурси, мінімізувати ризики й оперативно отримувати зворотний зв'язок. У межах такої системи управління стратегічні рішення формуються на основі коротких ітерацій, експериментів, аналізу помилок і постійного вдосконалення, що особливо важливо в умовах високої турбулентності ринку [32].

Ще одним внутрішнім викликом, який трансформується в стратегічний орієнтир, є потреба в інтелектуалізації бізнесу та впровадженні цифрових рішень у щоденну операційну діяльність. Coca-Cola активно використовує цифрові інструменти, однак розширення аналітичних можливостей за допомогою big data, штучного інтелекту та машинного навчання дозволить поглибити

персоналізацію продуктів, краще передбачати зміну споживчих уподобань, оптимізувати ланцюги поставок і прогнозувати ризики.

У цьому контексті особливо перспективним виглядає впровадження стратегій сталого розвитку (sustainability) не як доповнення до основного бізнесу, а як інтегрованої частини всієї стратегії компанії. Це включає не лише екологічні ініціативи, а й етичні аспекти: прозорість у взаємодії з постачальниками, захист прав працівників, підтримку локальних громад. Важливим стратегічним пріоритетом є перехід до циркулярної економіки, тобто створення замкнених циклів виробництва, де ресурси використовуються повторно і мінімізується шкідливий вплив на довкілля [27].

Також важливо врахувати геополітичну нестабільність як зовнішній виклик, що потребує стратегічного реагування. Наприклад, в умовах санкційної політики, зміни митних режимів, обмежень на інвестиції чи торговельних воєн, компанія має мати адаптивну стратегічну модель. Це може означати перенесення виробництва до більш стабільних регіонів, переорієнтацію на нові ринки, зміну логістичних маршрутів, а також розробку альтернативних сценаріїв дій у разі форс-мажорів.

Водночас, зростає значення розвитку людського капіталу, що є невіддільним елементом стратегічного успіху. Компанії, які інвестують у навчання персоналу, розвиток лідерських якостей, підтримку ментального здоров'я та професійного зростання, формують сильну конкурентну перевагу.

Стратегічна програма розвитку талантів, кар'єрне менторство, внутрішнє підприємництво (intrapreneurship), усе це має увійти до довгострокових пріоритетів компанії [1].

У таблиці 3 наведено конкретні заходи, що можуть бути впроваджені компанією Coca-Cola з метою підвищення її конкурентоспроможності та стратегічної стійкості на міжнародному ринку.

Таблиця 3

**Рекомендації щодо покращення стратегічної діяльності компанії The
Coca-Cola Company**

Сфера вдосконалення	Проблема / Виклик	Рекомендовані дії	Очікуваний результат
Екологічна стійкість	Високий рівень використання пластику в упаковці	Інвестувати в розробку та впровадження біорозкладних матеріалів; розширити програму вторинної переробки	Зменшення впливу на довкілля; підвищення корпоративного іміджу
Диверсифікація продуктового портфеля	Надмірна залежність від газованих напоїв	Розширити лінійку здорових напоїв (вода, соки, вітамінізовані напої)	Залучення нової цільової аудиторії; зростання частки ринку
Локалізація маркетингових стратегій	Недостатня адаптація до культурних особливостей у різних регіонах	Розробляти регіональні кампанії з урахуванням локальних цінностей та традицій	Підвищення ефективності рекламних кампаній; зростання продажів
Цифрова трансформація	Обмежене використання інноваційних IT-рішень у маркетингу та аналітиці	Запровадити big data-аналітику, автоматизовані CRM-системи, використання AI для прогнозування попиту	Підвищення точності прийняття рішень; оптимізація витрат
Підвищення корпоративної відповідальності	Низька прозорість у питаннях трудових умов у деяких регіонах	Збільшити звітність у сфері ESG, впровадити аудит ланцюга постачання	Покращення репутації бренду; відповідність міжнародним стандартам
Управління ризиками в глобальному середовищі	Геополітичні ризики, зміни в регуляторній політиці, логістичні труднощі	Розробити сценарне планування, створити антикризові команди в регіонах	Підвищення стійкості до зовнішніх шоків; збереження стабільності

Джерело: розроблено автором на основі [12; 8]

Запропоновані рекомендації спрямовані на підвищення ефективності стратегічної діяльності компанії Coca-Cola шляхом удосконалення внутрішніх процесів, розширення ринкової присутності та адаптації до змін зовнішнього середовища. Їх реалізація сприятиме зміцненню конкурентних позицій компанії на міжнародному ринку.

Таким чином, стратегічні орієнтири міжнародної компанії мають охоплювати широкий спектр напрямів: від цифрової трансформації до сталого розвитку, від соціальної відповідальності до корпоративної культури, від адаптації до ринкових умов до формування нових бізнес-моделей. Для Coca-Cola

та подібних транснаціональних компаній критично важливо не лише реагувати на виклики, а й діяти на випередження, формуючи майбутнє глобального бізнесу вже сьогодні.

ВИСНОВКИ

У ході дослідження стратегічних орієнтирів міжнародної компанії в умовах динамічного глобального середовища було проаналізовано теоретичні засади стратегічного управління, особливості сучасних викликів, а також практичний досвід функціонування компанії Coca-Cola. Основні результати дозволяють сформулювати низку важливих висновків.

По-перше, стратегія міжнародної компанії є комплексом взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на досягнення конкурентних переваг, ефективного позиціонування на глобальному ринку та забезпечення стійкого розвитку. Вона формується під впливом як зовнішніх чинників (економічних, політичних, екологічних, технологічних), так і внутрішніх особливостей компанії (організаційна структура, корпоративна культура, людський капітал тощо).

По-друге, міжнародна компанія постійно стикається з різноманітними викликами, які змушують її адаптувати або трансформувати свою стратегію. До зовнішніх викликів можна віднести економічну нестабільність, зростаючу конкуренцію, зміни у споживчій поведінці, посилення регуляторного тиску, технологічні зрушення, а також загострення екологічних проблем. До внутрішніх — низький рівень інноваційності, втрата гнучкості, проблеми з персоналом, конфлікти між регіональними офісами, неефективність управлінських рішень тощо.

По-третє, аналіз стратегічної діяльності компанії Coca-Cola показав, що вона дотримується багаторівневої та багатовекторної стратегії. Компанія активно інвестує в модернізацію, цифровізацію, екологічні ініціативи, диверсифікацію брендів і розширення асортименту. SWOT-аналіз дозволив виявити сильні сторони компанії (глобальна присутність, брендова впізнаваність, фінансова стабільність), а також окреслити зони стратегічного ризику (залежність від цукровмісних напоїв, регуляторний тиск, екологічні загрози).

По-четверте, стратегічне вдосконалення має базуватись на підходах, що поєднують інноваційність, стійкість, соціальну відповідальність та гнучкість. У роботі запропоновано низку напрямів, серед яких: впровадження гнучких управлінських моделей (Agile, Lean), інтенсифікація ESG-стратегій, цифрова трансформація операційної діяльності, розвиток людського капіталу, посилення локального впливу на ринках, диверсифікація виробництва та продуктового портфеля, а також сценарне планування у відповідь на геополітичну нестабільність.

Таким чином, стратегічні орієнтири міжнародної компанії в умовах внутрішніх та зовнішніх викликів повинні не лише забезпечувати її адаптацію до змін, але й сприяти формуванню нових джерел конкурентоспроможності. Успішна реалізація таких стратегій дозволяє компаніям не просто виживати на глобальному ринку, а й задавати тенденції його подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок В. Методи та моделі стратегічного аналізу у системі бізнес-планування. 2022. *Економіка та суспільство*, №44. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-61>
2. Серета Н. М. Маркетинговий підхід та стратегічна спрямованість в діяльності авіакомпаній. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 4. С. 116–120.
3. Олешко Т. І., Попик Н. В., Бабич М. О. Цифровізація бізнес-процесів в цивільній авіації. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С. 43–46.
4. Залуцька Х., Помірча М. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/120/1>
5. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2023. № 49. С. 36-43.
6. Швіндіна Г.О. Еволюція підходів до ідентифікації змісту стратегії. *Механізм регулювання економіки*. 2016. № 3. С. 66–77
7. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112.
8. Шастун С.В. Сутність та особливості стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2017. № 24. С. 161–165.
9. Сухорська У. Р. Маркетингові стратегії розвитку підприємства: сутність, значення, класифікація. *Науковий вісн.: Зб. Науково-технічних праць*. Львів: Український державний лісотехнічний університет. 2002. Вип. 12.8. С. 259–263.
10. Брінь П., Голтвянська Ю. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/21.5>
11. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 346-352.

12. Парфентьева О. Г. Діагностика економічного зростання компанії в умовах сталого розвитку: економіко-математичні основи. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 148-153
13. Inanga E.L., Schneider W.B. The failure of accounting research to improve accounting practice: a problem of theory and lack of communication. Maastricht School of Management and University of Ibadan Endepolsdomein. *Critical Perspectives on Accounting*. 2005. № 16. P. 227–248.
14. Шерстюк О. Л., Жук Н. Л. Роль бухгалтерського обліку у вирішенні стратегічних завдань діяльності підприємств. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 3 (49). С. 111-121.
15. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах ринку. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2019. Том 58. № 3. С. 115-120.
16. Демиденко С. Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4290>
17. Голда Н., Піняк І. Конкурентоспроможність підприємства та формування їх конкурентних переваг: *Колективна монографія "Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем"* За ред. Д.е.н. проф. Панухник О.В. ФОП Паляниця В.А. Тернопіль 2021. С.79-85.
18. SWOT-аналіз із прикладами. URL : <https://esputnik.com/uk/blog/swot-analiz-iz-prikladami>
19. Мельничук Л. С., Хізніченко О. О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності українських підприємств. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія»*. Серія: Економіка. 2016. Т. 275, Вип. 263. С. 102–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduec_2016_275_263_18

20. The Coca-Cola Company. Annual Report 2023. URL: <https://www.coca-colacompany.com/reports>
21. The Coca-Cola Company. Sustainability Report 2023. URL: <https://www.coca-colacompany.com/sustainability>
22. Coca-Cola HBC Ukraine. Пресрелізи та звіти компанії. URL: <https://ua.coca-colahellenic.com/uk/media>
23. Лепський В. В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Технічні науки. 2016. № 4. С. 62–68.
24. Гудзинський О. Д. Організаційно-регулятивна функція в управлінні стратегічним розвитком підприємства. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2009. № 1. – С. 50–52.
25. Кононенко Л.В., Юрченко О.В. Інформаційне забезпечення формування стратегії підприємства: сучасний стан, проблеми та перспективи. URL: <http://surl.li/tqgpc>
26. Сапотницька Н., Козак В. Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства та їх синергія в умовах війни. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. , 49-52.
27. Ткаченко А. М., Колесник Е. О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 4 (95). С. 14–21. DOI: <http://doi.org/10.37734/2409-6873-2019-4-2>
28. Кононенко Л.В., Юрченко О.В. Нефінансова (соціальна) звітність підприємств та цілі сталого розвитку. *Advances in Technology and Science. Abstracts of XII International Scientific and Practical Conference*. Berlin, Germany, 2021. URL: <http://surl.li/tqgxi>
29. Методичні рекомендації щодо складання стратегічних планів підприємствами державного сектору. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3e1db9ca-68ce-4064-a3a7-d45d5a61d621>

30. Старостенко І.А. Розробка стратегії розвитку сільськогосподарського підприємства. URL: http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/19627/1/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_334.pdf
31. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf
32. Ліпич Л. Г., Грицюк Н. О. Підходи до визначення поняття стратегія. *Інвестиції: практика та досвід*. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2013/38.pdf
33. Олійник Т., Коноплянко, Д. Методичні аспекти формування стратегічного розвитку підприємства у умовах кризи. 2023. *Економіка та суспільство*. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-54>