

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту
Кафедра європейської економіки і бізнесу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
Галузь знань
Спеціальність

Міжнародні економічні відносини
29 «Міжнародні відносини»
292 «Міжнародні економічні відносини»

Форма навчання: денна

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему «Топ-менеджмент глобальних корпорацій в міжнародних економічних
відносинах»

здобувача Бородій Діани Євгенівни

(підпис)

Науковий керівник: *к.е.н., доцент кафедри європейської
економіки і бізнесу Любачівська Р.З.*

(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: *д.е.н., професор Федірко О.А.*

(підпис)

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

Кафедра європейської економіки і бізнесу

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

Міжнародні економічні відносини

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

29 «Міжнародні відносини»

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

292 «Міжнародні економічні відносини»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

Ткаленко С.І.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Федірко О.А.

2025 р.

2025 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
здобувачу вищої освіти Бородій Діані Євгенівні

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему: **«Топ-менеджмент глобальних корпорацій в міжнародних економічних відносинах»**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «_____» _____ 20__ р .№ _____

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах наукових джерел, аналітичних звітів міжнародних консалтингових і аудиторських компаній, публікацій авторитетних бізнес-медіа, статистичних даних та кейс-досліджень компаній.

План кваліфікаційної бакалаврської роботи

Розділ 1	Теоретико-методичні засади дослідження топ-менеджменту глобальних корпорацій у системі міжнародних економічних відносин
Розділ 2	Аналітичний підхід до вивчення ролі топ-менеджменту глобальних корпорацій у міжнародних економічних процесах
Розділ 3	Стратегічні підходи до підвищення ефективності топ-менеджменту глобальних корпорацій: міжнародний та український контекст

Об'єкт дослідження:	Глобальні компанії як учасники міжнародних економічних відносин з високою міжкультурною взаємодією та управлінською складністю.
Предмет дослідження:	Особливості функціонування, сучасні тенденції розвитку та виклики, що стоять перед глобальним топ-менеджментом, а також їхній вплив на ефективність управління та формування конкурентоспроможності компаній у міжнародному бізнес-середовищі.
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	Дослідження тенденцій розвитку топ-менеджменту в глобальних компаніях та визначення викликів і підходів до підвищення ефективності лідерства в умовах міжнародної нестабільності, з урахуванням кризового досвіду та українського контексту.

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1	
	Дослідити історичну еволюцію управлінської думки та ключові етапи розвитку топ-менеджменту.
	Оцінити сучасні підходи до визначення функцій та структури топ-менеджменту в глобальних корпораціях.
	Порівняти моделі корпоративного управління (англо-американську, німецьку, японську, змішану) та оцінити їх вплив на управлінські процеси.
	Охарактеризувати сучасні підходи до оцінки ефективності діяльності топ-менеджменту.
У розділі 2	
	Проаналізувати трансформаційні тенденції в системах корпоративного управління глобальних компаній.
	Оцінити вплив вікових змін, цифровізації та технологічного розвитку на формування сучасного портрета топ-менеджера.
	Дослідити управлінські рішення лідерів транснаціональних корпорацій як стратегічний чинник впливу на міжнародні економічні процеси, на прикладі Джека Велча.
	Проаналізувати культурні виміри за моделлю Г. Хофстеде для порівняння стилів лідерства в різних регіонах.
У розділі 3	
	Проаналізувати глобальні виклики, які формують нові вимоги до стилю лідерства та адаптивності топ-менеджменту в умовах економічної та технологічної трансформації.
	Оцінити особливості діяльності топ-менеджменту міжнародних корпорацій в Україні в умовах війни та вивчити адаптацію глобальних управлінських моделей до локального контексту.
	Сформулювати практичні рекомендації щодо сценарного планування, цифрової трансформації, кібербезпеки, управління персоналом та впровадження етичного інклюзивного лідерства.

**Завдання підготував
науковий керівник**

Любачівська Р. З.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«15» лютого 2025 р.

**Завдання одержав
здобувач**

Бородій Д.Є.

(підпис)

(ініціали, прізвище)

«15» лютого 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 56 сторінок, 10 таблиць, 10 рисунків, список використаних джерел з 72 найменувань, додатки.

«Топ-менеджмент глобальних корпорацій в міжнародних економічних відносинах»

Об'єктом дослідження є глобальні компанії як суб'єкт міжнародних економічних відносин, функціонування яких пов'язане з високим рівнем міжкультурної взаємодії та управлінської складності.

Предметом дослідження є особливості функціонування, сучасні тенденції розвитку та виклики, що стоять перед глобальним топ-менеджментом, а також їхній вплив на ефективність управління та формування конкурентоспроможності компаній у міжнародному бізнес-середовищі.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи – дослідити сучасні тенденції розвитку топ-менеджменту в глобальних компаніях, визначити ключові виклики та обґрунтувати підходи до підвищення ефективності лідерства в умовах змін міжнародного середовища. Особливий акцент зроблено на впровадженні управлінських стратегій у кризових ситуаціях і адаптації світового управлінського досвіду до українських реалій.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- дослідити еволюцію управлінських концепцій та становлення ролі топ-менеджменту в міжнародних компаніях;
- проаналізувати сучасні моделі корпоративного управління та систематизувати критерії оцінки ефективності роботи топ-менеджменту;
- дослідити трансформаційні тенденції у сфері корпоративного управління та оцінити управлінські рішення та їхній вплив на міжнародні економічні процеси;
- порівняти культурні чинники управління в різних країнах;
- вивчити основні тенденції розвитку топ-менеджменту в Україні та виокремити ключові виклики управління на глобальному та національному рівнях;
- дослідити формування стратегічних підходів для підвищення ефективності лідерства в умовах війни, нестабільності та глокалізації лідерських практик.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості використання висновків та рекомендацій для підвищення ефективності стратегічного управління в глобальних корпораціях, зокрема через адаптацію міжнародних управлінських моделей до українських умов, удосконалення цифрової та лідерської компетентності топ-менеджменту, впровадження глокалізаційних стратегій та інклюзивного управління, а також застосування отриманих матеріалів у програмах розвитку управлінських кадрів.

Рік виконання кваліфікаційної бакалаврської роботи: 2025

Рік захисту роботи: 2025

Ключові слова: топ-менеджмент, глобальні корпорації, цифрова трансформація, глобальні виклики, глокалізація, інклюзивність.

Відгук
про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету міжнародної
економіки і менеджменту освітньо-професійної програми
«Міжнародні економічні відносини»
Бородій Діани Євгенівни

Тема: «Топ-менеджмент глобальних корпорацій в міжнародних економічних відносинах»

1. Актуальність теми: зумовлена зростаючим впливом транснаціональних компаній на світову економіку, політику та соціальні процеси. У сучасних умовах глобалізації саме топ-менеджмент визначає стратегічні напрями розвитку корпорацій, приймає рішення щодо виходу на нові ринки, управління ризиками, партнерств і відповідальності перед суспільством. Ефективність керівних рішень безпосередньо впливає не лише на фінансові показники компаній, а й на стан економічної взаємодії між країнами, перерозподіл капіталів, трансфер технологій і формування нових центрів економічної сили.

2. Позитивні риси кваліфікаційної бакалаврської роботи: позитивним у роботі є те, що студентка доволі детально дослідила еволюцію управлінських концепцій та становлення ролі топ-менеджменту в міжнародних компаніях; та проаналізувала ключові глобальні виклики, що впливають на ефективність топ-менеджменту, та сформулювати рекомендації щодо реагування на них.

3. Наявність самостійних розробок автора: у роботі проаналізовано сучасні моделі корпоративного управління та систематизувати критерії оцінки ефективності роботи топ-менеджменту; досліджено трансформаційні тенденції у сфері корпоративного управління та оцінити управлінські рішення та їхній вплив на міжнародні економічні процеси; здійснено порівняльний аналіз культурні чинники управління в різних країнах за моделлю Хофстеде; досліджено основні тенденції розвитку топ-менеджменту в Україні.

4. Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій: сформульовані у бакалаврській роботі твердження та висновки можуть бути використані для глибшого розуміння ролі топ-менеджменту в процесах міжнародного економічного співробітництва, а також для вдосконалення стратегічного управління у глобальних корпораціях.

5. Наявність недоліків: робота написана на актуальну тему, суттєвих зауважень не має.

6. Загальна оцінка кваліфікаційної бакалаврської роботи та її допущення до захисту перед ЕК: бакалаврська робота рекомендується до захисту в ДЕК. Оцінка від наукового керівника – 50 балів.

Науковий керівник: доцент кафедри європейської економіки і бізнесу, к.е.н., Любачівська Р.З.

Любачівська Р.З.

«25» травня 2025 р.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН	
1.1 Генезис і трансформація ролі топ-менеджменту в умовах глобалізації	7
1.2 Особливості управління глобальними корпораціями в міжнародному економічному середовищі	11
1.3 Методологічні підходи до оцінювання ефективності діяльності топ-менеджменту	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИВЧЕННЯ РОЛІ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСАХ	21
2.1 Аналіз трансформаційних тенденцій у сфері корпоративного управління глобальних корпорацій	21
2.2 Оцінка управлінських рішень топ-менеджменту та їх вплив на міжнародні економічні процеси	29
2.3 Вплив культурних та регіональних особливостей на ефективність управління глобальними корпораціями	34
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ: МІЖНАРОДНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ	39
3.1 Глобальні виклики для топ-менеджменту та розробка стратегій адаптації в умовах трансформації міжнародного економічного середовища	39
3.2 Стан і тенденції розвитку топ-менеджменту глобальних корпорацій в Україні	45
3.3 Глокалізація управлінських практик в умовах війни: стратегічні адаптації для топ-менеджменту	49
ВИСНОВКИ	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	57
ДОДАТКИ	66

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

CEO	Chief Executive Officer (Генеральний директор)
ESG	Environmental, Social and Governance (Екологічне, соціальне та корпоративне управління)
LPI	Leadership Practices Inventory (Інвентаризація лідерських практик)
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator (Індикатор типів Майєрса-Бріггса)
ШІ	Штучний інтелект

ВСТУП

Глобальні компанії відіграють важливу роль у сучасних міжнародних економічних відносинах, складаючи значну частку міжнародних інвестицій та торгівлі. В умовах прискореної глобалізації та складності міжнародних економічних відносин, управлінські рішення набувають особливого значення. Актуальність зумовлена необхідністю вивчення того, як топ-менеджмент глобальних компаній адаптується до динамічних викликів – від цифровізації та технологічних змін до геополітичної нестабільності. Ефективність керівництва безпосередньо впливає на конкурентоспроможність та сталість розвитку компаній.

Значущість цієї теми для України зростає, оскільки, хоча основні підходи до глобального управління формуються в головних офісах, все частіше виникає потреба у їх адаптації до місцевих реалій. В умовах війни, економічної нестабільності та післявоєнної відбудови Україна продовжує стикатися з численними проблемами управління. Досвід успішних компаній на українському ринку та адаптація місцевих менеджерів до кризових умов заслуговують на розгляд як набір важелів для перегляду глобальних управлінських стратегій.

Питання стратегічного управління та ефективності управлінських рішень були предметом досліджень як у класичних, так і в сучасних теоріях менеджменту. Основоположниками науки менеджменту є А. Файоль, Ф. Тейлор, П. Друкер та Г. Мінцберг, які окреслили управлінські функції, структуру організацій та роль менеджера в системі управлінських відносин. Р. Каплан, Д. Нортон та М. Портер зробили вагомий внесок у розвиток стратегічного аналізу, збалансованої системи показників та формування конкурентних переваг. У контексті культурних особливостей управління важливими є дослідження Г. Хофстеде та К. Дарті-Баа, що дозволяють оцінити вплив національних моделей на управлінські рішення.

В українському науковому дискурсі питання корпоративного управління та стратегічного менеджменту активно досліджували М. Шкільняк, З. Живко, І. Приварникова, Ю. Голей та О. Апостолук. Зокрема, М. Шкільняк та О.

Апостолук аналізують структуру корпоративного управління та їхню операційну модель в умовах трансформаційної економіки. М. Живко у своїй роботі зосереджується на взаємозв'язку між корпоративним управлінням та економічною безпекою, а І. Приварникова та Ю. Голей досліджують ефективність управління міжнародним бізнесом в українському середовищі. Водночас окремі аспекти ефективності управління в умовах нестабільності потребують подальших досліджень.

Метою кваліфікаційної роботи є поглиблене визначення сучасних тенденцій розвитку топ-менеджменту в глобальних компаніях та обґрунтування ключових викликів і підходів до підвищення ефективності лідерства в умовах мінливого міжнародного середовища. Особлива увага приділяється досвіду впровадження управлінських стратегій у кризових ситуаціях, а також можливостям застосування міжнародного досвіду до українських реалій.

Для досягнення цієї мети в роботі були визначені такі основні завдання:

- дослідити еволюцію управлінських концепцій та становлення ролі топ-менеджменту в міжнародних компаніях;
- проаналізувати сучасні моделі корпоративного управління та систематизувати критерії оцінки ефективності роботи топ-менеджменту;
- дослідити трансформаційні тенденції у сфері корпоративного управління та оцінити управлінські рішення та їхній вплив на міжнародні економічні процеси;
- порівняти культурні чинники управління в різних країнах;
- вивчити основні тенденції розвитку топ-менеджменту в Україні та виокремити ключові виклики управління на глобальному та національному рівнях;
- дослідити формування стратегічних підходів для підвищення ефективності лідерства в умовах війни, нестабільності та глокалізації лідерських практик.

Об'єктом дослідження є глобальні компанії як суб'єкт міжнародних економічних відносин, функціонування яких пов'язане з високим рівнем міжкультурної взаємодії та управлінської складності.

Предметом дослідження є особливості функціонування, сучасні тенденції розвитку та виклики, що стоять перед глобальним топ-менеджментом, а також їхній вплив на ефективність управління та формування конкурентоспроможності компаній у міжнародному бізнес-середовищі.

Для досягнення цієї мети в роботі застосовано аналітичний, компаративний, системний та структурно-функціональний методи. Аналітичний підхід допоміг опрацювати джерела та корпоративну звітність, компаративний – порівняти моделі управління, системний – розглянути зміни в управлінні в контексті глобальної економіки. Структурно-функціональний метод дозволив проаналізувати розподіл ролей у топ-менеджменті.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, аналітичні звіти провідних міжнародних консалтингових компаній (McKinsey & Company, Egon Zehnder, Spencer Stuart), аудиторських фірм «великої четвірки» (PwC, Deloitte, KPMG), матеріали міжнародних рейтингів корпоративного управління, публікації в авторитетних бізнес-медіа (Harvard Law School Forum, Fortune, Forbes), а також офіційна статистика, результати опитувань і кейс-дослідження компаній, що продовжують діяльність в Україні в умовах воєнного стану.

Структура дипломної роботи складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

1.1 Генезис і трансформація ролі топ-менеджменту в умовах глобалізації

У глобальному бізнес-контексті роль топ-менеджерів зазнала значних змін через зміни в економічному середовищі, технологічний прогрес, загострення конкуренції та процес глобалізації. Поняття управління людськими ресурсами історично можна віднести до здатності ефективно організовувати групову діяльність для досягнення спільних цілей, що є важливим фактором існування та розвитку суспільства з моменту його раннього становлення. У стародавніх мисливських суспільствах успішне виживання залежало від координації зусиль і талантів членів групи, які разом боролися з більш сильними і небезпечними тваринами. Приклади історичного менеджменту відображаються в таких основних досягненнях, як стратегічне планування будівництва Великої китайської стіни, організаційні здібності єгиптян у будівництві пірамід і адміністративні здобутки римлян, які створили складну систему міської інфраструктури з дорогами та акведуками. Такі докази підтверджують, що управлінські навички були важливим інструментом для досягнення цілей і виконання великомасштабних завдань протягом понад семи тисяч років [1, с.29].

Еволюція топ-менеджменту проявляється в поступовому розвитку теорій менеджменту, управлінських стратегій і практик менеджменту у відповідь на виклики кожної історичної епохи. Вона відображає те, як організації можуть покращити своє керівництво, прийняття рішень і методи роботи, щоб стати більш ефективними. З часом управлінське мислення сформувало спосіб роботи

сучасного бізнесу, переходячи від неформального лідерства, заснованого на досвіді, до наукової та поведінкової моделі. Таким чином, еволюцію вищого менеджменту можна розглядати як серію теорій, які розвивалися у відповідь на зміну соціально-економічних умов (рис. 1.1).

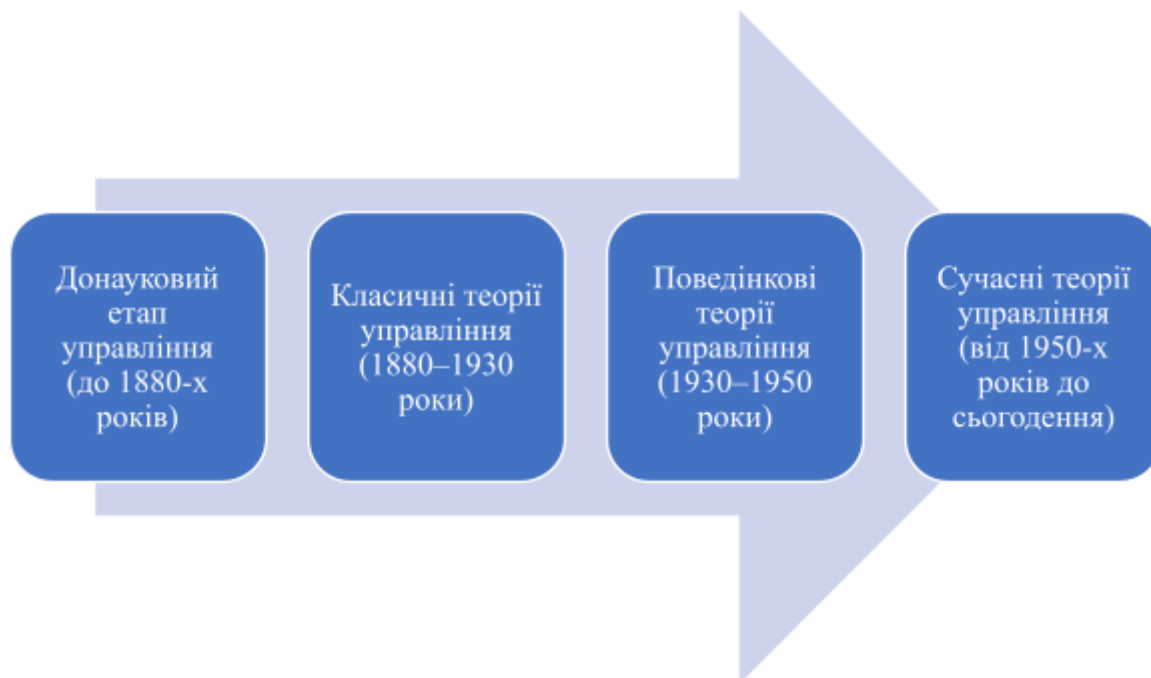


Рисунок 1.1 – Ключові історичні етапи розвитку управління

Джерело: складено автором на основі [2]

Першим етапом розвитку управлінської думки вважається донауковий період (до 1880-х років), коли управління здійснювалося інтуїтивно без чітких принципів і системних методів. Менеджери приймають рішення на основі особистого досвіду, покладаючись на звичаї та безпосереднє керівництво. Прикладами цього часу були кузні або сімейні підприємства XVIII-XIX століть, ефективність яких залежала від майстерності власника. В умовах промислової революції, коли ускладнення ланцюгів виробництва та постачання вимагало нових методів управління, цього підходу стало недостатньо.

Саме в цей час почали формуватися теоретичні положення менеджменту. У «Багатстві народів» (1776) Адам Сміт запропонував ідеї поділу праці, спеціалізації та ринкової самодисципліни, які стали основою економічної та управлінської думки [3. с.81]. Джеймс Ватт сприяв технологічним проривам і промисловим

змінам, вдосконалюючи паровий двигун. Міністр фінансів Франції Жак Тюрго підкреслив роль контролю, балансування інтересів та економічної відповідальності. У своїй праці «Роздуми про виробництво і розподіл багатств» (1766) він обґрунтував поняття капіталу, конкуренції та ефективного використання ресурсів [4. с.1].

Роберт Оуен, Чарльз Беббідж, Ендрю Юр, Чарльз Дубін, Генрі Робінсон Таун і Анрі де Сен-Сімон також зробили значний внесок у розвиток управлінської думки – кількісні та технічні методи, які вони запровадили, стали основою для пізніших формальних систем управління.

Зі зростанням промисловості та масового виробництва наприкінці XIX та на початку XX століть виникла потреба у впорядкованих ефективних методах організаційного менеджменту. У відповідь на ці виклики виникла класична теорія менеджменту, яка зосереджена на підвищенні продуктивності, оптимізації робочих процесів і встановленні чіткої ієрархії в організаціях. У цей період виникли три основні підходи: науковий менеджмент, адміністративний менеджмент і бюрократична теорія.

Основоположником наукового менеджменту вважається Фредерік Тейлор, який запропонував системний метод підвищення ефективності праці. Його методи включали розподіл праці, стандартизовані операції та хронометраж для усунення зайвої діяльності [5, с.1]. Практична реалізація його принципів була яскраво продемонстрована на виробництві автомобілів Генрі Форда, де використання конвеєра скоротило час складання автомобіля з 12 годин до 90 хвилин. Такий підхід наочно демонструє логіку топ-менеджменту: стратегічне планування, розподіл ресурсів, оптимізація людського капіталу [6].

Одночасно Анрі Файоль розробив теорію управління, в рамках якої було запропоновано 14 загальних принципів управління, серед яких: розподіл праці, єдиноначальність, централізація, підкорення інтересів особистих інтересам організації та стабільність складу персоналу. Його підхід стосується не лише виробничого процесу, а й загальної організації компанії, зокрема чіткої ієрархії та відповідальності керівників. На сьогоднішній день принципи Файоля втілені в

організаційних структурах таких глобальних компаній, як Google та Microsoft, де визначені ролі, канали комунікації та лідерські функції сприяють ефективному управлінню великомасштабними операціями [7].

Макс Вебер, засновник теорії бюрократичного управління, запропонував модель організації, засновану на раціональній ієрархії, формалізованих правилах та процедурній чіткості. Його підхід, орієнтований на законність, контроль та структуровану відповідальність, сприяв створенню стабільних систем управління, зокрема в державному секторі та великих корпораціях [8].

Між 1930-ми та 1950-ми роками в теорії менеджменту почала формуватися нова парадигма, яка змістила фокус з чистої ефективності виробництва на врахування людського фактора в організаціях. Поведінкові теорії управління виникли як реакція на обмеження класичних підходів, які зосереджувалися виключно на структурі, контролі та формальних ієрархіях. Новий підхід зосереджується на таких аспектах, як мотивація працівників, стилі керівництва, групова динаміка та організаційна культура. Важливий внесок у розвиток цього підходу зробив Дуглас МакГрегор, який запропонував дві альтернативні моделі управління персоналом – Теорію Х і Теорію Y. Теорія Х базується на припущенні, що працівники уникають роботи, не хочуть брати на себе відповідальність і потребують суворого контролю. Теорія Y, з іншого боку, припускає, що працівники мотивовані, хочуть розвиватися і можуть виконувати завдання самостійно, якщо їм довіряють і підтримують. Обидві моделі використовуються на практиці в сучасному менеджменті. Теорія Х зазвичай використовується в організаціях з чітко визначеними процесами, таких як мережі швидкого харчування (наприклад, McDonald's), де контроль і стандартизація гарантують стабільність. Теорія Y, з іншого боку, реалізується в креативних компаніях, таких як Netflix, де працівники мають автономію, гнучкий робочий графік і середовище, що заохочує інновації [9].

З середини 20-го століття управлінська наука почала інтегрувати різні підходи, щоб відповісти на виклики технологічного прогресу, глобалізації та зростаючої організаційної складності. Сучасні теорії поєднують системне

мислення, прийняття рішень на основі даних та філософію постійного вдосконалення.

Одним з основних підходів є теорія системного управління, яка розглядає організацію як відкриту систему, що взаємодіє з навколишнім середовищем. Вона наголошує на необхідності адаптації до змін на ринку, запитів клієнтів та технологічних тенденцій. Прикладом може слугувати компанія Amazon, яка постійно змінює свою бізнес-модель у відповідь на відгуки клієнтів та глобальні зміни. Іншою важливою сферою є загальне управління якістю (TQM), яке фокусується на постійному вдосконаленні процесів, орієнтації на клієнта та ефективності. TQM стало популярним в японській автомобільній промисловості, зокрема в Toyota, і зараз широко використовується в охороні здоров'я, промисловості та сфері послуг [10, с.9].

Історичний розвиток управління показує, як сучасне вище керівництво було сформоване соціально-економічними змінами, науковими досягненнями та зростанням складності організацій. Кожен етап еволюції менеджменту, від інтуїтивного керівництва доіндустріальної епохи до складних системних підходів, додавав нові інструменти, функції та ролі. Класичні, поведінкові та сучасні теорії менеджменту стали фундаментальними для успіху бізнесу в усьому світі. Сьогодні керівники вищої ланки повинні виконувати не тільки організаційні, а й стратегічні функції, що дозволяє компанії адаптуватися до динамічного розвитку світового ринку.

1.2 Особливості управління глобальними корпораціями в міжнародному економічному середовищі

Поняття топ-менеджменту є одним із найважливіших понять у сучасній управлінській науці, але воно не має єдиного загальновизнаного визначення. Його

трактування залежить від теоретичного підходу, галузевих умов і рівня менеджменту.

З одного боку, топ-менеджмент часто розглядається як група людей, які керують організацією. Так, Джонсон і Пейдж (1975) розглядають керівників вищої ланки як осіб, які відповідальні за керівництво та координацію діяльності компанії. Подібної позиції дотримується Пітер Друкер (1979), який визначає менеджмент як багатофункціональну організацію, яка контролює підприємство, інших менеджерів і працівників для забезпечення цілісності операцій організації.

З іншого боку, у широкому розумінні менеджмент визначається як процес досягнення цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів. Наприклад, Лонг Некер (1981) визначає це як діяльність з координації людських, фінансових і матеріальних ресурсів для досягнення цілей організації. Подібний підхід продемонстрував Брех (1973), який наголошує на менеджменті як на соціальному процесі організації та регулювання підприємницької діяльності. Одним із найпоширеніших визначень є визначення Анрі Файоля (1959), який вважав, що менеджмент включає прогнозування, планування, організацію, керівництво та контроль – і ці види діяльності залишаються актуальними для роботи сучасних топ-менеджерів.

Менеджери впроваджуються в організацію з метою досягнення її цілей. Згідно з Р. Стоунером (1982), менеджмент передбачає планування, організацію, спрямування та контроль над зусиллями членів організації, а також ефективне використання ресурсів для виконання конкретних завдань. Менеджери ініціюють організаційну діяльність, керують її ресурсами, координують проекти, розподіляють фінансові потоки та оцінюють результати своєї роботи. Таким чином вони забезпечують належне керівництво на всіх рівнях – від оперативного до стратегічного [11, с.93].

У сучасній науці управління особлива увага приділяється чотирьом основним функціям менеджменту, які являють собою діяльність топ-менеджменту та є універсальними для будь-якого виду організаційної діяльності, що забезпечують цілісність і ефективність процесу управління (рис. 1.2).

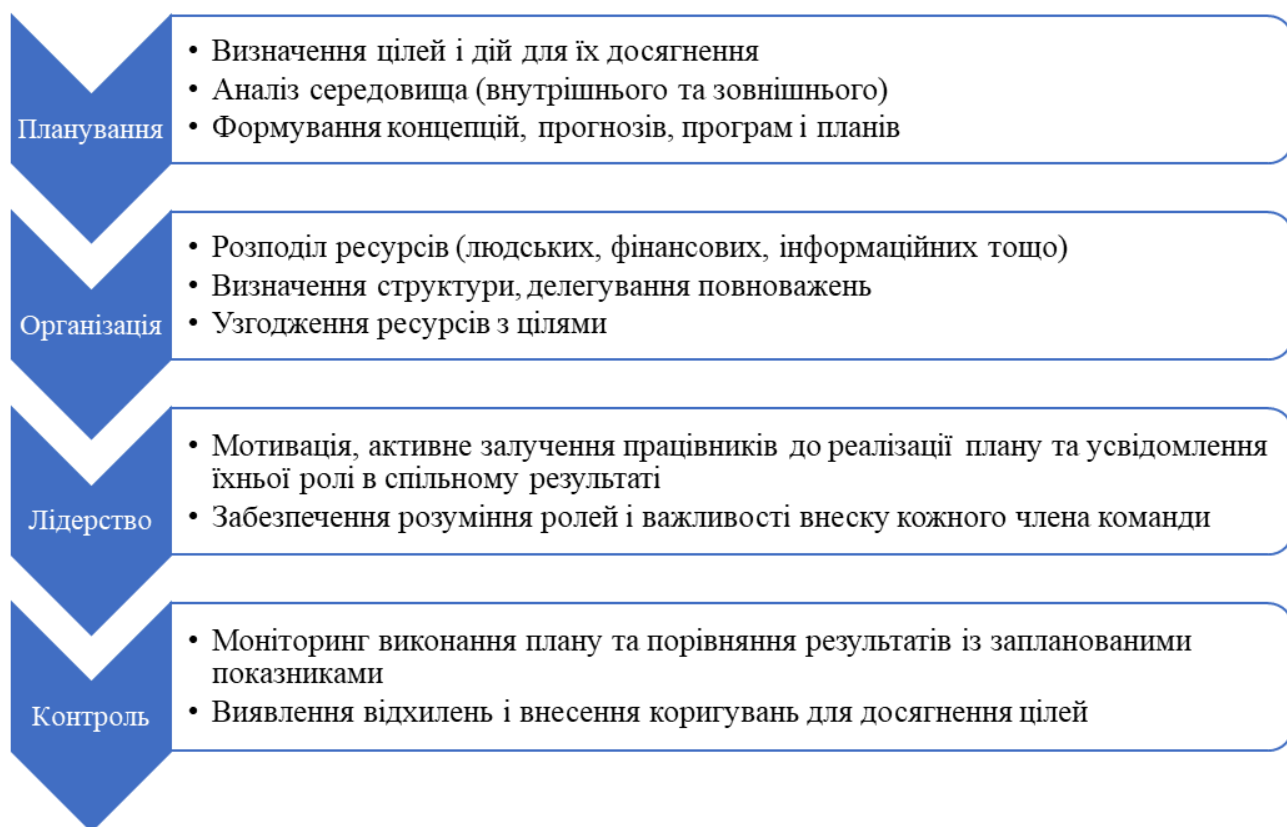


Рисунок 1.2 – Класифікація основних функцій менеджменту

Джерело: складено автором на основі [12, с. 11-15]

Чотири основні функції менеджменту – планування, організація, лідерство та контроль – тісно пов'язані між собою і формують єдиний управлінський цикл. Планування встановлює цілі та стратегії діяльності; організація надає структуру та розподіляє ресурси; лідерство направляє і мотивує працівників; контроль оцінює результати та вносить зміни. Жодна з цих функцій не може ефективно працювати окремо, адже кожна наступна базується на попередній: без планування неможлива організація, без лідерства – реалізація, а без контролю – вдосконалення. Взаємозв'язок між ними забезпечує цілісність та адаптивність системи управління [12, с.11].

Таким чином, чотири функції менеджменту є фундаментом ефективного управлінського процесу. Проте реалізація цих функцій у сучасній організації залежить від конкретних осіб, які входять до вищого менеджменту (табл.1.1). Саме топ-менеджмент відповідає за стратегічне планування, розподіл ресурсів, прийняття рішень та досягнення довгострокових цілей компанії.

Таблиця 1.1 – Основні посади топ-менеджменту

Посада	Рік появи / активного впровадження	Причина виникнення
CEO (Chief Executive Officer) – Генеральний директор	бл. 1917 / після Другої світової	Потреба у стратегічному лідерстві під час зростання компаній і виходу на ринки капіталу
COO (Chief Operating Officer) – Операційний директор	середина XX ст.	Передача частини операційних функцій від CEO, збільшення масштабів організацій
CFO (Chief Financial Officer) – Фінансовий директор	1960-ті / популярність з 1978 р.	Ускладнення фінансової звітності, зростання регуляторних вимог, активізація злиттів
CIO (Chief Information Officer) – Директор з інформаційних технологій	1981 / активне з 1990-х	Зростання значення ІТ в управлінні та стратегічному плануванні
CHRO (Chief Human Resources Officer) – Директор з управління персоналом	бл. 1985	Розвиток HR-департаментів та нові вимоги до управління персоналом
CMO (Chief Marketing Officer) – Директор з маркетингу	1990-ті / сплеск з 2017 р.	Цифровізація маркетингу, аналітика, CRM, зростання ролі соціальних мереж

Джерело: складено автором на основі [13]

Зі збільшенням організаційної складності та розвитком світової економіки структура топ-менеджменту зазнала значних змін: з'явилися нові посади, які охоплюють окремі сфери діяльності – фінанси, бізнес-процеси, інформаційні технології, управління персоналом тощо. Їх поява є наслідком як необхідності ефективного розподілу функцій управління, так і нових викликів у бізнес-середовищі.

Слід зазначити, що цей перелік далеко не вичерпний: сучасні організації постійно адаптують управлінські ролі до потреб галузі, технологічних змін і специфіки бізнес-моделей. Виникають нові посади, які все більше зосереджуються на сучасних трендах, таких як орієнтація компаній на інновації, сталий розвиток та цифрову трансформацію.

У результаті розподілу прав власності та управління в різних країнах виникли унікальні механізми, спрямовані на подолання інституційних суперечностей. Одним з основних інструментів об'єднання інтересів учасників корпоративних відносин стали моделі корпоративного управління – системи,

створені для розподілу функцій управління та контролю між власниками та менеджерами капіталу. Кожна з цих моделей має характеристики, які відрізняють її від інших і зазвичай пов'язані зі ступенем концентрації власності або домінуванням конкретного власника [14, с. 29].

У науковій літературі розглядають різні підходи до класифікації систем корпоративного управління за різними критеріями: функціональним призначенням (англо-саксонська, континентальна), структурою органів управління (унітарна, з подвійними радами), рівнем концентрації власності (інсайдерська, аутсайдерська) тощо. Найбільш поширеним є поділ на англо-американську, німецьку, японську та сімейну моделі [15, с. 43]. Порівняння ключових моделей корпоративного управління представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Порівняльна характеристика моделей корпоративного управління

Модель	Країни поширення	Органи управління	Ключові особливості	Недоліки
Англо-американська	США, Велика Британія, Канада, Австралія	Однорівнева: рада директорів (інсайдери та аутсайдери)	Орієнтація на ринок капіталу, висока прозорість, акцент на права акціонерів	Короткострокові цілі, маніпуляції звітністю, ворожі злиття й поглинання
Західноєвропейська (німецька)	Німеччина, Нідерланди, Франція, Скандинавські країни	Дворівнева: правління і наглядова рада (включає представників працівників)	Вплив банків, інституційна участь, стабільна структура власності	Низька прозорість, обмежені права дрібних акціонерів
Японська	Японія	Формально однорівнева, де-факто – вплив кейрецу й банків	Соціальна злагода, тісні зв'язки з банками, роль держави	Недостатній захист міноритарних акціонерів, низька прозорість
Змішана	Україна, країни Центральної та Східної Європи	Може бути як одно-, так і дворівнева	Поєднує елементи різних моделей, роль держави у формуванні структури	Слабка законодавча база, недовіра до акціонерної власності, складне фінансове становище

Джерело: складено автором на основі [16]

З таблиці випливає, що моделі корпоративного управління використовують як однорівневу, так і дворівневу системи органів управління. Саме структура управлінських органів є одним із ключових критеріїв, що відрізняє ті чи інші моделі одна від одної. У цьому контексті доцільно більш поглиблено розглянути сутність однорівневої (унітарної) та дворівневої (дуалістичної) систем, оскільки вони складають основу механізмів прийняття рішень, визначають рівень контролю органів виконавчої влади та ступінь участі акціонерів у стратегічному управлінні (рис. 1.3).

Однорівнева структура поєднує наглядові та виконавчі функції в одній раді директорів, до складу якої входять як виконавчі, так і невиконавчі директори. Така організація дозволяє швидко приймати рішення, але може знизити рівень незалежного контролю.

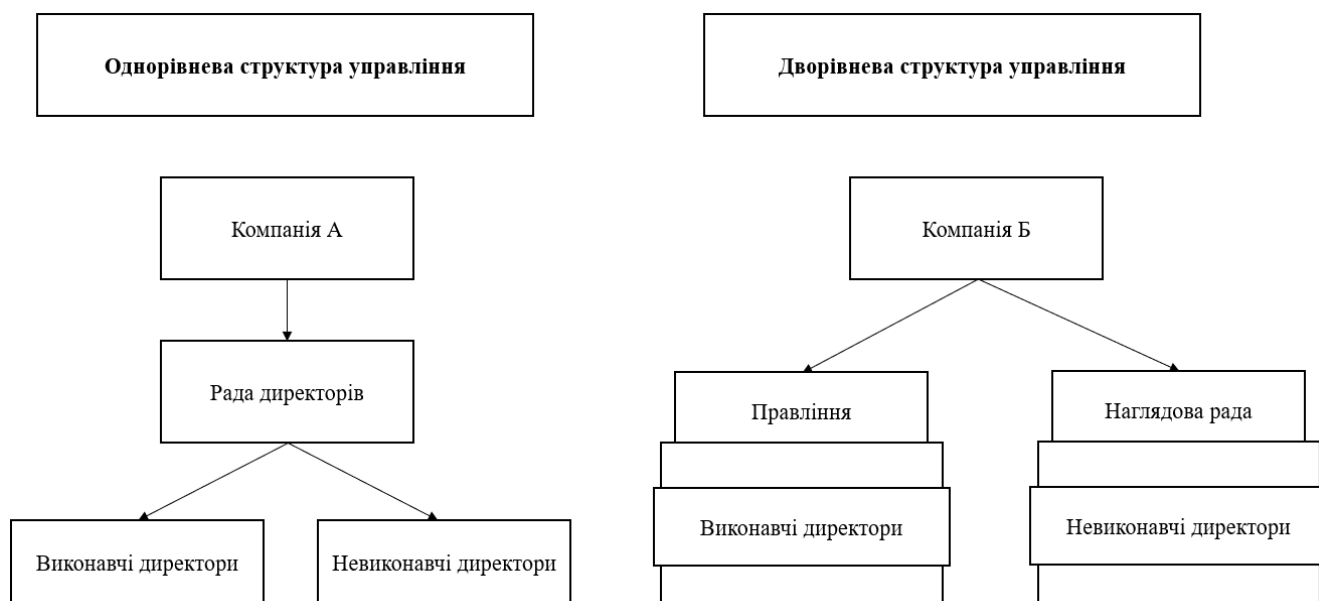


Рисунок 1.3 – Порівняння однорівневої та дворівневої систем корпоративного управління

Джерело: складено автором на основі [17]

З іншого боку, дворівнева система управління дозволяє забезпечити чітке розмежування функцій: виконавчий орган (правління) зосереджується на поточному управлінні підприємством, тоді як наглядова рада здійснює стратегічний нагляд і захищає інтереси акціонерів, а в окремих випадках — і

працівників. Така модель сприяє підвищенню прозорості корпоративного управління та зовнішнього контролю, хоча водночас може знижувати оперативність ухвалення рішень через складність координації між двома рівнями.

Традиційно ці дві моделі розвивалися під впливом правових систем: однорівневої системи в англосаксонських країнах (зокрема, Сполученого Королівства та Сполучених Штатів), тоді як дворівневої системи в німецькому праві. В однорівневій моделі єдина рада директорів виконує як управлінські, так і наглядові функції. У німецькій (дворівневій) моделі два окремих органи – рада директорів і наглядова рада – діють незалежно один від одного.

Характерною рисою дворівневої системи є високий ступінь автономії наглядової ради: її члени не підпорядковуються акціонерам або керівництву, але мають право вимагати документи, звіти та пояснення від ради директорів або працівників компанії, а також перевіряти стан активів. Такий механізм сприяє більш ретельному контролю та знижує ризики зловживань з боку керівництва.

У сучасному міжнародному економічному середовищі ефективне управління глобальними корпораціями потребує чіткого розподілу завдань і відповідальності між особами, які беруть участь у процесі управління. Вище керівництво відіграє ключову роль у здійсненні основних функцій управління – плануванні, організації, лідерства та контролі – які забезпечують стратегічний розвиток організації. Поява нових керівних посад зумовлена зростанням складності бізнес-процесів і технологічними змінами.

Крім того, моделі корпоративного управління, що склалися в різних країнах, суттєво впливають на структуру управління корпораціями. Одно- та дворівнева системи управління суттєво відрізняються розподілом повноважень та механізмами контролю.

Вибір моделі залежить як від правового середовища, так і від стратегічних потреб компанії. Розуміння цих відмінностей має вирішальне значення для забезпечення ефективної роботи глобальних корпорацій у складних умовах сучасної економіки [18].

1.3 Методологічні підходи до оцінювання ефективності діяльності топ-менеджменту

Аналіз ефективності топ-менеджменту на міжнародному рівні є важливою складовою корпоративного управління та стратегічного нагляду. У сучасному глобальному бізнес-середовищі, яке характеризується зростанням ролі нематеріальних активів, репутації та соціальної відповідальності, методи, які використовуються для оцінки діяльності органів корпоративного управління, стають дедалі складнішими. Вони еволюціонували від традиційних фінансових індикаторів до багатовимірних та інтегрованих аналітичних моделей.

Ефективність корпоративного управління демонструється здатністю компанії реалізувати свій потенціал шляхом залучення інвестицій, оптимізації використання ресурсів і збільшення акціонерної вартості, гармонізуючи інтереси всіх учасників та забезпечуючи справедливий розподіл прибутку.

Основними характеристиками ефективного корпоративного управління є:

- прозорість фінансової звітності та доступність інформації про діяльність компанії;
- забезпечення контролю акціонерів за роботою виконавчих органів;
- захист прав і законних інтересів акціонерів;
- незалежна позиція наглядової ради/ради директорів як у формуванні стратегічного напрямку розвитку компанії, так і у здійсненні постійного моніторингу та аудиту її діяльності.

На додаток до стандартних показників фінансової ефективності (чистий прибуток, ROE, EBITDA, рентабельність активів та інші), сучасні методи оцінки вищого керівництва базуються на багатовимірному підході, який враховує також поведінкові, емоційні, особистісні та стратегічні компоненти лідерських компетенцій. Вплив керівника не завжди миттєво відображається на фінансових показниках, але має вирішальне значення для формування корпоративної

культури, здатності адаптуватися до змін, будувати ефективні команди та підвищувати репутацію компанії [13, с.85].

Нижче представлено таблицю з найбільш поширеними методами оцінювання управлінських компетенцій, які застосовуються у світовій практиці як доповнення або альтернатива фінансовим KPI (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Типи інструментів оцінювання топ-менеджменту

Тип оцінювання	Короткий опис
360-градусне оцінювання	Збір зворотного зв'язку від підлеглих, колег, керівництва
Оцінювання лідерського стилю	Визначення поведінкових моделей (наприклад, LPI, Situational Leadership)
DISC-оцінка	Модель лідерства на основі чотирьох типів поведінки
Оцінка емоційного інтелекту (EQ)	Розуміння емоцій, емпатії, саморегуляції (наприклад, MSCEIT)
Оцінка сильних сторін (StrengthsFinder)	Ідентифікація вроджених талантів і сильних сторін лідера
Аналіз управлінської адаптивності (Leadership Versatility Index)	Вимірює здатність лідера адаптувати стиль управління залежно від контексту та цілей
Психометричні тести	Оцінка особистісних рис (Hogan Assessments, MBTI)

Джерело: складено автором на основі [19]

Серед сучасних інструментів оцінки топ-менеджменту значну роль відіграють міжнародні рейтингові системи. Ці індекси сприяють впровадженню стандартів вищого керівництва, а їхня популярність серед інституційних інвесторів (20 із 30 найбільших європейських фондів уже включають їх у свої стратегії) свідчить про зростання їхнього впливу (табл. 1.4).

Крім того, впровадження міжнародних стандартів оцінки корпоративного управління сприяє гармонізації підходів на глобальному рівні та полегшує доступ компаній до зовнішнього фінансування. Зокрема, високі рейтинги в таких системах можуть значно підвищити інвестиційну привабливість підприємства, а також зміцнити його репутацію на міжнародних ринках. Це особливо актуально для компаній із країн, що розвиваються, які прагнуть інтегруватися в глобальні фінансові потоки.

Окрему увагу слід приділяти динамічному характеру рейтингів: сучасні системи дедалі частіше оновлюють свої критерії відповідно до нових викликів, таких як ESG-фактори (екологія, соціальна відповідальність, управління), цифрова трансформація та кібербезпека. Це вимагає від топ-менеджменту постійного підвищення кваліфікації та адаптації внутрішніх процесів до змін зовнішнього середовища, щоб зберегти конкурентоспроможність і довіру стейкхолдерів.

Таблиця 1.4 – Основні міжнародні рейтингові системи оцінювання корпоративного управління

Рейтингова система	Оцінювальна шкала	Основні об'єкти оцінювання
Standard & Poor's (S&P Corporate Governance Score – GSS)	10-бальна	Структура власності, незалежність директорів, прозорість, права акціонерів, корпоративні процеси
Brunswick UBS Warburg	72-бальна (7 – макс. ризику, 0 – мінімальні)	Інформаційна відкритість, ризики для інвесторів, структура власності, аудит
Governance Metrics International (GMI)	600 змінних у 7 категоріях	Корп. відповідальність, прозорість, структура управління, аудит
The Corporate Library (TCL)	6 категорій	Інвестори, аналітики, ради директорів
Institutional Shareholder Service (ISS)	61 змінна у 8 категоріях	Структура ради, компенсація, аудиторські практики, інф. прозорість

Джерело: складено автором на основі [20, 21]

Порівняльний аналіз представлених методик показує, що незважаючи на різні підходи до оцінки якості корпоративного управління, ключовими аспектами залишаються права акціонерів, функціонування ради директорів та виконавчого апарату, прозорість інформації про структуру власності та відносини зі стейкхолдерами. Ефективне корпоративне управління важливе не лише для стійкості окремої компанії, але й для підвищення довіри інвесторів, розвитку фінансових ринків і глобальної економічної стабільності. У цьому контексті міжнародні рейтинги є не лише інструментом оцінки, а й важелем впливу на формування найкращих практик корпоративного управління.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИВЧЕННЯ РОЛІ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ У МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ПРОЦЕСАХ

2.1 Аналіз трансформаційних тенденцій у сфері корпоративного управління глобальних корпорацій

У попередньому розділі були розглянуті основні теоретичні підходи до визначення ролі топ-менеджменту в глобальних корпораціях. Наступним етапом є аналіз сучасних тенденцій, що впливають на формування корпоративного управління в найбільших транснаціональних організаціях.

Для цього було проведено дослідження управлінських систем провідних компаній зі списку Fortune Global 500, який щорічно публікує перелік найбільших компаній світу за обсягом виторгу. Аналіз враховував як офіційні звітні документи компаній, так і дослідження, здійснені провідними консалтинговими компаніями, зокрема McKinsey & Company, Spencer Stuart та Egon Zehnder. Особлива увага була приділена ключовим факторам, що визначають структуру завантаженості компанії: середньому складу ради директорів, статево-віковій структурі керівного складу, забезпеченню гендерного балансу та впливу новітніх технологій на управлінські процеси.

Починати аналіз сучасних тенденцій у сфері вищого менеджменту доцільно з основної організаційної одиниці – ради директорів. Ця структура відіграє важливу роль у стратегічному управлінні та контролі діяльності компанії. Одним із ключових елементів його складу є кількісний склад, оскільки він впливає на ефективність прийняття рішень, баланс між інтересами зацікавлених сторін та дотриманням принципів належного корпоративного управління.

На рисунку 2.1 наведено дані про середню кількість членів правлінь компаній у різних країнах. Лідирує Німеччина з випереджальним показником 16, що пояснюється особливостями її моделі корпоративного управління, зокрема з принципом співучасті працівників. Франція з 14 директорами та Південна Африка з 12 директорами також виділяються своїми високими показниками, що може бути пов'язано з правовими традиціями та соціальними нормами, які впливають на розподіл повноважень в керівництві.

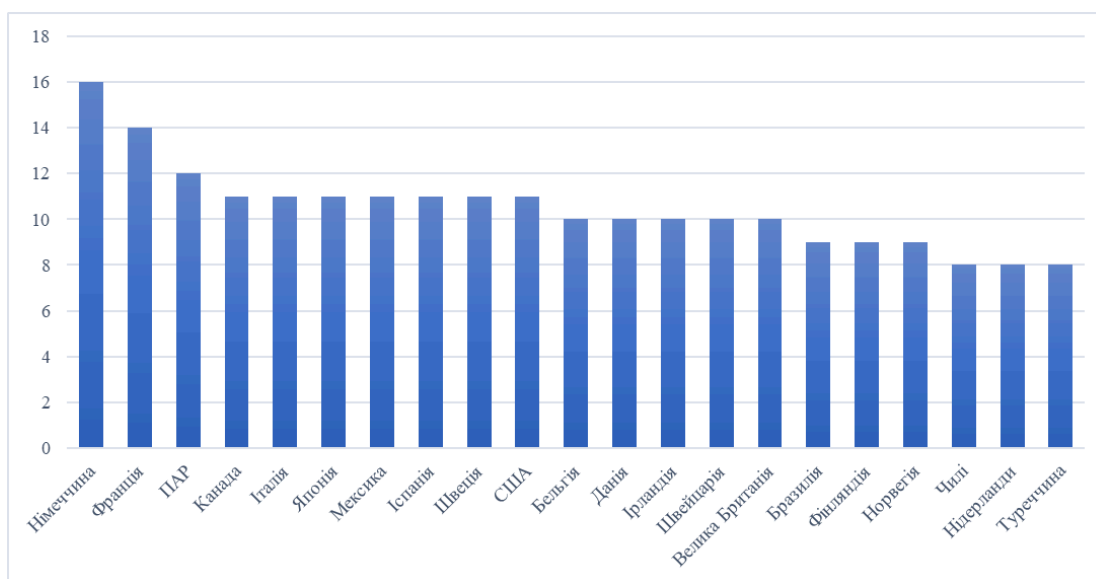


Рисунок 2.1 – Середня к-сть членів рад директорів у компаніях різних країн, осіб

Джерело: складено автором на основі [22]

У більшості країн, таких як Сполучені Штати, Канада, Італія, Японія та Швеція, кількість членів ради директорів зазвичай становить 11. Ця кількість вважається оптимальною для забезпечення балансу між ефективним прийняттям рішень, адекватним наглядом і адекватним представництвом. У той же час у таких країнах, як Чилі, Туреччина, Нідерланди, середня кількість членів ради становить лише 8 осіб, що може свідчити про прагнення до більшої концентрації функцій управління або підхід до економічної раціональності шляхом формування компактних рад.

Загалом дані свідчать про значну різницю в організаційній структурі рад директорів, що зумовлено не лише потребами бізнесу, а й національними

традиціями, нормативними вимогами та особливостями систем корпоративного управління.

Особливо важливим аспектом дослідження стало питання гендерної різноманітності на керівних посадах. Цей аспект було розглянуто в контексті посади генерального директора, яка є важливим показником рівня відкритості фірм до інклюзивного лідерства та їхньої організаційної зрілості. В межах цього аналізу було досліджено зміну кількості жінок на посаді CEO серед компаній рейтингу Fortune Global 500 за період з 2016 до 2024 року. Динаміку цього процесу проілюстровано на графіку, який показує зміну частки жінок-керівників за певний період (рис. 2.2).

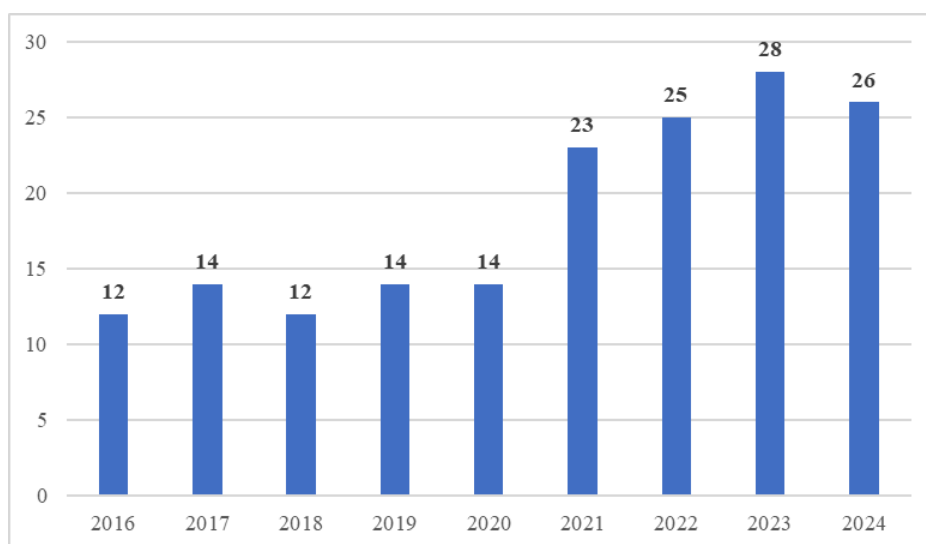


Рисунок 2.2 – Кількість жінок на посаді CEO у компаніях Fortune Global 500, осіб

Джерело: складено автором на основі [23]

Згідно з діаграмою, можна простежити поступове зростання кількості жінок, які обіймають посаду генерального директора. Так, у 2016 році лише 12 жінок досягли цієї посади, тоді як у 2023 році їх кількість становила вже 28, що є найвищим показником за весь досліджуваний період. Проте, попри позитивну динаміку, темпи зростання залишаються помірними, а абсолютні цифри свідчать про те, що жінки недостатньо представлені на найвищих рівнях корпоративного

управління. У 2024 році це число становило 26 жінок серед 500 компаній, що становить лише 5,2% від загальної кількості генеральних директорів.

Сучасні наукові дослідження підтверджують цю ситуацію. Зокрема, аналітичне дослідження, проведене Форумом корпоративного управління Гарвардської юридичної школи, показало, що однією з головних причин гендерного дисбалансу є обмежена кількість жінок-кандидатів на посади генеральних директорів, що пов'язано з кар'єрними перешкодами на ранніх етапах професійного розвитку. Високі витрати на пошук кваліфікованих жінок також відіграють значну роль, відлякуючи ради директорів від розгляду менш відомих кандидатів. Незважаючи на широке поширення дискримінаційних упереджень у радах, дослідження показують, що реальний вплив такого упередження виявився значно меншим, ніж вважалося раніше.

Модель у дослідженні показує, що усунення бар'єрів, пов'язаних із високими витратами на пошук, може кардинально змінити ситуацію – у цьому випадку частка жінок на посадах директорів могло б перевищувати 50%. Це свідчить про те, що справжня проблема полягає не у вищих ешелонах управління, а на нижчих рівнях, де жінки стикаються з найбільшими перешкодами на етапі формування керівного пулу [24].

За останнє десятиліття кількість компаній, у радах директорів яких є принаймні одна жінка, невинно зростала (рис. 2.3). У 2012 році цей показник становив лише 75,8%, але зріс до 96% у 2024 році, що свідчить про значний прогрес у досягненні гендерного балансу в корпоративному управлінні. Саме це демонструється у щорічному звіті Глобального трекера різноманіття у радах директорів від Egon Zehnder, який аналізує компанії по всьому світу, включно з Fortune Global 500. Проте, незважаючи на ці позитивні зміни, жінки все ще залишаються недостатньо представленими на вищих керівних посадах, що вказує на наявність структурних бар'єрів, які потребують подолання. Важливо, щоб підприємства не лише забезпечували гендерну різноманітність на рівні ради директорів, але й активно підтримували розвиток жінок на наступних етапах

кар'єрного росту, що дозволить досягти справжнього гендерного балансу в управлінських структурах.

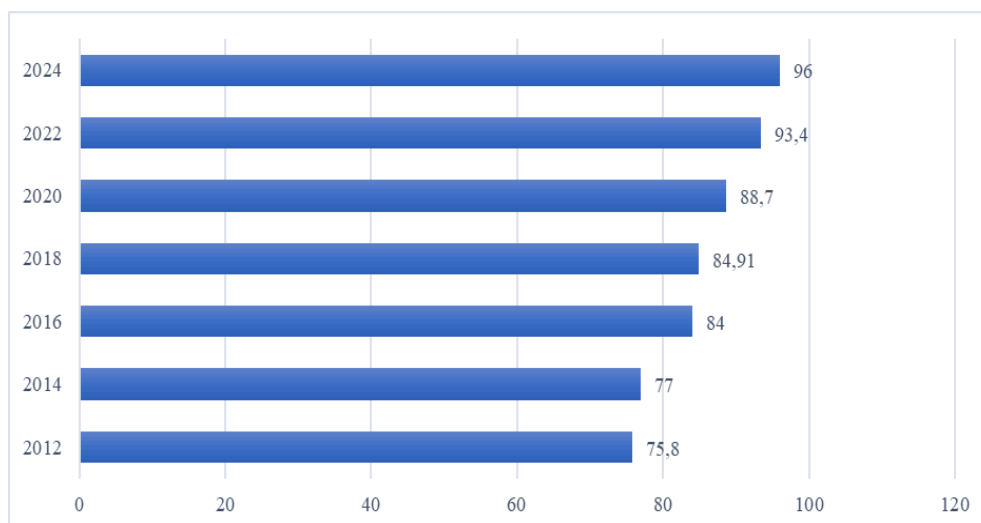


Рисунок 2.3 – Частка рад директорів, у складі яких присутня щонайменше одна жінка у 2012–2024 роках, %

Джерело: складено автором на основі [25, с.7]

Згідно зі звітом, кількість жінок у радах директорів значно зросла. Хоча середньорічний приріст у період з 2014 по 2018 роки був відносно невеликим, то з 2018 по 2024 роки він досяг рівня 1,85% на рік.. У розвинутих регіонах світу майже немає великих компаній без жінок у радах директорів, що підтверджує встановлення глобальної норми мінімального рівня гендерного представництва.

Однак географічний аналіз свідчить про суттєву нерівномірність прогресу. Найбільша частка жінок на чолі комітетів рад директорів спостерігається в Австралазії (43%), Західній Європі (34,2%) та США і Канаді (34%). Водночас в Азії (17,5%) та Східній Європі (20%) цей показник суттєво нижчий. Подібна картина спостерігається і щодо жінок, які обіймають позицію голови ради директорів: найвищі частки мають Східна Європа (7,9%), Близький Схід та Африка (6,9%), а найнижчий – Азія (3,2%). Такі відмінності вказують на вплив культурних, регуляторних та економічних факторів у різних регіонах на швидкість і глибину впровадження принципів гендерної рівності в корпоративне управління [25, с.11].

Окрім питання гендерного представництва, вікова складова генеральних директорів також є предметом особливої уваги в корпоративному управлінні. За останнє десятиліття спостерігається тенденція до збільшення середнього віку нових керівників великих міжнародних компаній. Як свідчать дані звіту від американської консалтингової компанії Спенсер Стюарт, частка керівників віком понад 60 років на момент їх призначення зросла з 4% у 2010 році до майже 20% у 2024 році. У той же час частка CEO до 50 років скоротилася з 42% у 2010 році до 20% у 2024 році [26].

Ця тенденція відображає зростаючий акцент на «зрілому лідерстві», яке спрямоване на досягнення стабільності, накопиченого досвіду та стратегічного підходу в умовах глобальної нестабільності. Важливо зазначити, що 84% нових генеральних директорів, призначених у 2024 році, були на цій посаді вперше, що відображає оновлення керівної команди, а також збільшення вікового обмеження. Середній вік генерального директора у 2024 році становив 55,7 року.

Динаміку змін вікового складу нових CEO за період 2010–2024 років проілюстровано на діаграмі нижче (рис. 2.4), яка демонструє зменшення кількості молодших кандидатів і стабільне зростання кількості керівників у віці від 60 до 70 років.

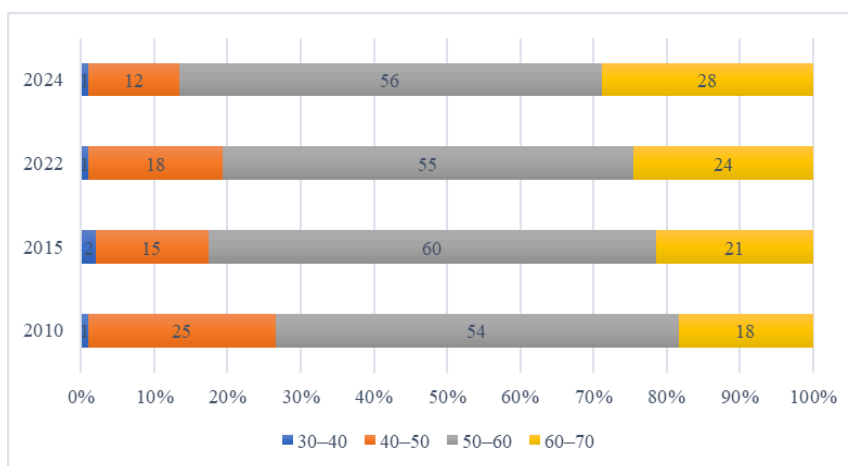


Рисунок 2.4 – Розподіл новопризначених генеральних директорів за віковими групами у 2010–2024 роках, %

Джерело: складено автором на основі [26, с.6]

Сучасні виклики корпоративного управління все тісніше переплітаються із технологічними трансформаціями, включаючи швидке впровадження генеративного штучного інтелекту. Як показує глобальне дослідження McKinsey за 2023 рік – компанії, що працює у сфері менеджмент-консалтингу, використання штучного інтелекту вже стало звичним явищем на всіх рівнях управління, включно з керівниками вищої ланки.

На відповідному графіку (рис. 2.5) видно, що більшість керівників, незалежно від займаної посади, вже мають досвід роботи з генеративним штучним інтелектом, а деякі активно використовують його у своїй професійній та особистій сферах. Зокрема, 22% респондентів заявили, що регулярно використовують штучний інтелект для виконання щоденних завдань. Цікаво, що залученість топ-менеджерів у процеси штучного інтелекту майже така ж, як і керівників середньої та старшої управлінської ланки, що може свідчити про вирівнювання рівня технологічної компетентності між різними рівнями керівництва. Такі результати свідчать про те, що технологічні знання стають важливою характеристикою сучасного лідера. Прийняття стратегічних рішень все більше покладається на дані, автоматизацію та моделювання.

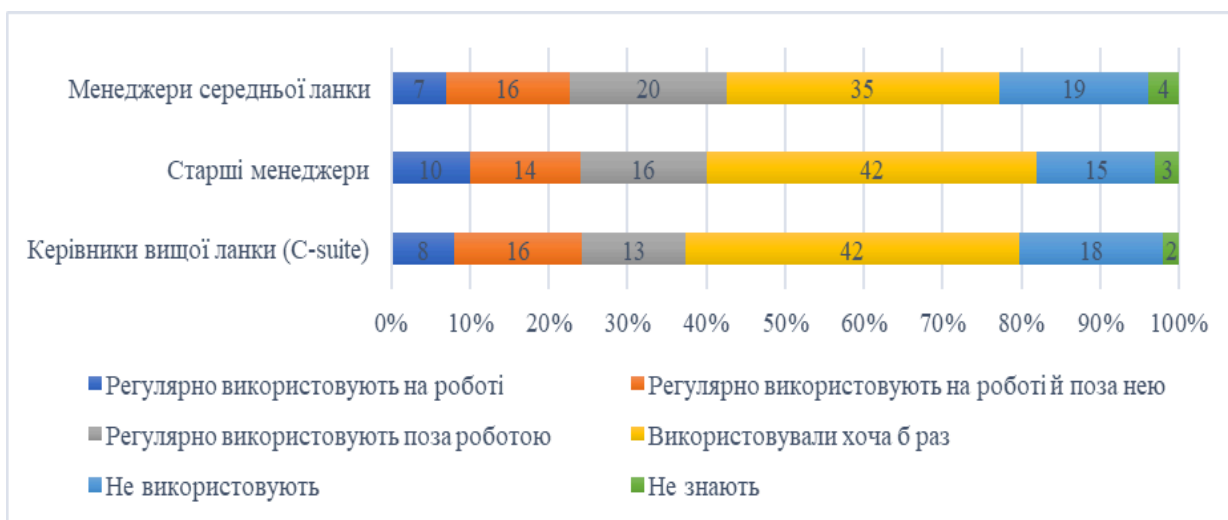


Рисунок 2.5 – Частота використання генеративного штучного інтелекту керівниками різних рівнів, %

Джерело: складено автором на основі [27]

Показово, що згідно з тим же дослідженням, 28% компаній вже розглядають можливість використання штучного інтелекту на розгляд рад директорів, підкреслюючи стратегічне значення цієї технології. Зростаюча роль штучного інтелекту в бізнесі не тільки змінює такі функціональні процеси, як маркетинг, розробка продукту та обслуговування клієнтів, але й висуває нові вимоги до навичок вищого керівництва. Сьогодні адаптивність, цифрова грамотність та здатність інтегрувати інновації в корпоративну культуру стають важливими якостями для ефективного лідера.

Ці тенденції створюють нові виклики та можливості для лідерів, особливо в контексті прийняття рішень із міжнародним наслідком. Проведений аналіз свідчить, що топ-менеджмент глобальних компаній не лише адаптується до динамічних змін, а й активно впливає на напрями розвитку світової економіки. Різноманітність складу рад директорів, збільшення гендерного представництва, зростання середнього віку керівників, активне впровадження інновацій свідчать про серйозні трансформації у сфері корпоративного управління. В основі цих змін лежить новий тип лідера, який характеризується стратегічним мисленням, інклюзивністю та високими технічними навичками. Такі зрушення сприяють підвищенню прозорості, стійкості та здатності компаній адаптуватися до глобальних екологічних викликів. Водночас темпи трансформації залишаються неоднорідними між регіонами, що вказує на необхідність більш ґрунтовного оновлення підходів до управління в багатьох країнах. Таким чином, топ-менеджмент тепер не лише відіграє роль у реалізації корпоративної стратегії, але й стає ключовим рушієм інституційної модернізації світової економічної системи. Це, у свою чергу, вимагає від керівників не лише глибокого розуміння локальних особливостей, а й здатності формувати універсальні управлінські рішення в умовах глобальної взаємозалежності. Успішне лідерство в сучасних умовах дедалі більше залежить від уміння поєднувати інноваційність з етичними стандартами та соціальною відповідальністю на міжнародному рівні.

2.2 Оцінка управлінських рішень топ-менеджменту та їх вплив на міжнародні економічні процеси

У сучасному динамічному цифровому бізнес-середовищі роль генерального директора є ширшою, ніж просто нагляд за повсякденною діяльністю компанії. Сьогодні керівники – це лідери з баченням, готові до інновацій та схильні до ризику. Вони ведуть бізнес через економічну невизначеність, ринкові тенденції, що постійно змінюються, складність регулювання та соціально-політичні виклики. Їхні рішення відіграють ключову роль у визначенні стратегічного напрямку, формуванні організаційної культури та надиханні команд на досягнення спільних цілей. Здатність приймати обґрунтовані та своєчасні рішення може мати значний вплив на ріст компанії, ринкову репутацію та довгострокову стійкість [28].

Одним із найяскравіших прикладів стратегічного, хоча й жорсткого стилю управління є діяльність Джека Велча на посаді генерального директора компанії General Electric з 1981 по 2001 рік. За цей період він перетворив GE з виробника лампочок на одну з найдорожчих корпорацій світу, здобувши репутацію «менеджера століття» [29].

Інформація, представлена на рисунку 2.6, наочно демонструє ефективність стилю управління Велча, а також його суперечливість. Його підхід характеризується рішучістю, простотою та націленістю на результат, про що свідчить збільшення доходу GE на 362,9% – із 27,2 мільярдів доларів до 125,9 мільярдів доларів – тоді як кількість працівників скоротилася на 23,3%. Це свідчить про пріоритет економічної ефективності над соціальними аспектами в управлінських рішеннях Велча. Такий стиль управління викликав як захоплення за досягнуті результати, так і критику за надмірну жорсткість і нехтування добробутом персоналу. Незважаючи на суперечливість, приклад Велча став знаковим у дискусіях про роль лідера в трансформації корпоративної культури та досягненні стратегічних цілей.

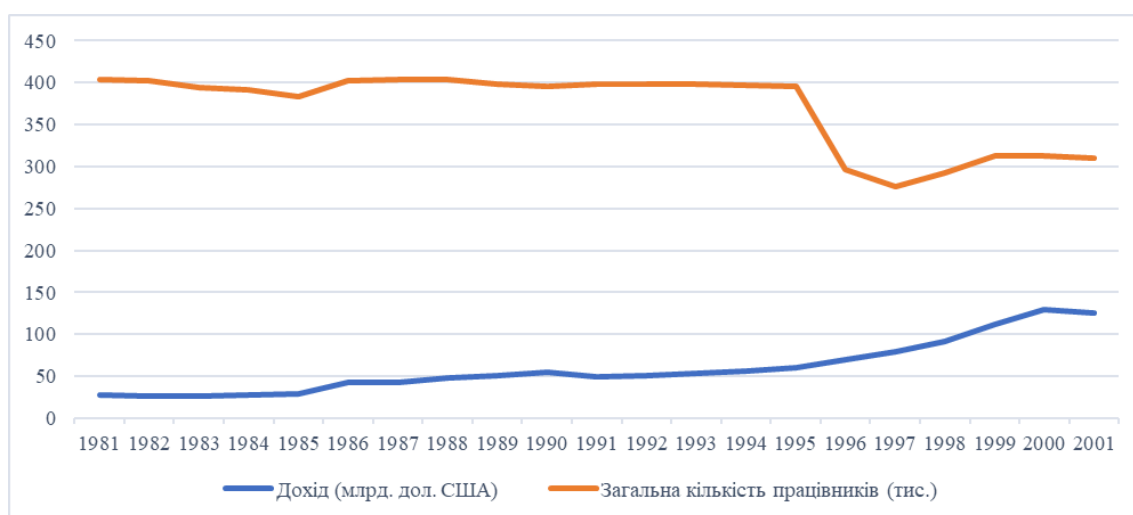


Рисунок 2.6 – Динаміка доходу General Electric та загальної кількості працівників у 1981–2001 роках

Джерело: складено автором на основі [30, с.303]

Така динаміка відображає філософію «максимальна продуктивність при мінімальних ресурсах», яка незабаром стала основою корпоративної культури GE і була адаптована іншими транснаціональними корпораціями. З одного боку, це свідчить про ефективність таких стратегічних рішень, а з іншого – викликає питання про довгострокові соціальні та економічні наслідки цієї моделі управління.

У цьому аналітичному огляді стиль управління Джека Велча розглядається через декілька методів оцінки лідерства, включаючи Інвентаризацію лідерських підходів / практик (Leadership Practices Inventory – LPI), DISC і психометричний тест для визначення типу особистості Маєрса-Бріггса. Для кожного підходу наведено наявні факти або обґрунтовані припущення, а також приклади рішень Велча, що ілюструють його стиль.

Перш за все, для аналізу Велча розглянемо модель Leadership Practices Inventory (LPI), розроблену Дж. Кузесом і Б. Познером, яка включає п'ять ключових практик ефективного лідерства. Аналіз Джека Велча за Leadership Practices Inventory показано в таблиці 2.1.

Отже, згідно з ключовими показниками LPI, Джек Велч продемонстрував видатні лідерські якості: у нього було чітке бачення, яке надихнуло всю

організацію кинути виклик застарілим методам, його особиста простота та відкритість, а також його здатність розвивати свою команду та заохочувати досягнення. Це робило його стиль лідерства трансформаційним – він не лише управляв поточною ситуацією, а й кардинально змінював компанію через мотивацію людей. У той же час його підхід мав характеристики транзакційного управління, наголошуючи на суворій дисципліні та заснований на результатах системи винагород і покарань (ранжування 20-70-10). Таке поєднання стало початком змін GE під керівництвом Велча та забезпечило значні результати за відносно короткий період часу.

Таблиця 2.1 – Прояви лідерських практик за моделлю Leadership Practices Inventory у діяльності Джека Велча

Компонент моделі	Прояв у діяльності Джека Велча
Створювати візію	Велч поставив перед GE стратегічну мету: кожен бізнес-підрозділ має бути №1 або №2 у своїй сфері, інакше йому загрожує реструктуризація або закриття. Його здатність чітко висловлювати бачення та надихати свою команду була критично важливою для впровадження амбітних змін.
Кидати виклик усталеному	У 1980-х роках Велч різко скоротив управлінські рівні, запровадив принцип «компанії без меж» і запустив програму Work-Out, яка допомогла ліквідувати бюрократію. Це відповідало активній практиці реформ.
Показувати приклад	Велч завжди дотримувався тих самих принципів, якими він керувався як лідер: простота, швидкість і надійність. Ці елементи він вважав основою ефективної організації. За словами Велча, спрощення структури та створення довіри створили основу для компанії, де швидкість стала частиною їхньої культури.
Давати можливість діяти	Велч витратив багато часу на розвиток персоналу. Він створив навчальний центр Кротонвіль, делегував повноваження та підтримував ініціативу. У контексті ситуаційного лідерства це відповідає стилю делегування щодо зрілих команд.
Надихати та визнавати	Під його керівництвом GE створила культуру визнання: досягнення відзначалися публічно, а найкращі працівники винагороджувалися. Водночас Велч знайшов баланс між заохоченням і критикою: окрім похвали найкращих робітників, він прямо говорив посереднім і слабким, що саме їм треба покращити. Така чесність, на його думку, теж була проявом турботи – щоб кожен мав шанс стати кращим або зробити висновки.

Джерело: складено автором на основі [29,31-34]

Наступна – методологія DISC, яка описує стилі поведінки за чотирма категоріями. Хоча Джек Велч офіційно не проходив цей тест, його рішення, стиль

керівництва та численні публічні заяви свідчать про те, що його профіль є комбінацією домінуючого та впливового типів (або D/I типу).

Перша категорія – домінантність (D). Велч був відомий своєю рішучістю, наполегливістю та духом змагання. Його стиль описували як «сильний, сміливий і конкурентний». Він без вагань приймав важкі рішення, такі як масові звільнення чи закриття неефективних бізнесів, якщо це служило стратегічній меті [35]. Його кредо: «Якщо в тебе нема конкурентної переваги – не виходь на ринок», яке відображає мислення типового D-лідера: перемагай або йди з ринку [36].

Друга категорія – впливовість (I). Незважаючи на свою жорсткість, Велч не був холодним менеджером. Навпаки, він мав харизму, був переконливим оратором і вмів зарядити енергією команду [37]. Він активно спілкувався зі співробітниками та уважно їх слухав, особливо під час знаменитих Work-Out сесій, де кожен мав змогу висловитися [38]. Така відкритість і гнучкість у спілкуванні вказує на великий вплив і емоційний інтелект. За словами його колишніх колег, він умів «влізти в шкіру» підлеглим, завжди був на позитиві та заряджав колектив енергією. Усе це характеристики впливового та мотивуючого лідера [39].

Третій елемент – стабільність (S). Цей компонент у Велча, ймовірно, був найслабшим. Він не цінував передбачуваності, він, навпаки, постійно ініціював зміни, ламав бюрократичні бар'єри та спонукав людей виходити із зони комфорту. Хоча Велч демонстрував терпіння та лояльність до перспективних співробітників, його не вважали «спокійним наставником». Він цінував швидкість і гнучкість над поміркованістю і часто заявляв, що «бюрократія є ворогом прогресу», порушуючи таким чином сталі норми, що скоріше є повною протилежністю високої стабільності [29].

І остання категорія – сумлінність (C). Велч вибірково ставився до правил і деталей. З одного боку, він наполягав на високих стандартах якості та аналізу, про що свідчить впровадження методології Six Sigma, системний підхід до оцінки персоналу та численні навчальні курси. Як дипломований інженер, він приймав рішення на основі даних і покладався на логіку. З іншого боку, його дратував зайвий формалізм: він спростив планування, зменшив обсяг звітів і відмовився від

непотрібних процедур. Його стиль можна назвати гнучкою сумлінністю: дотримуватися дисципліни там, де це покращує результати (як у стандартах безпеки чи фінансовій звітності), але порушувати шаблони, коли вони заважають розвитку. Тому за шкалою сумлінності Велч, ймовірно, отримав середній бал [40].

Розглянемо змішаний стиль Джека Велча, який поєднує домінування та вплив на прикладі того, як він обирав наступника на посаду генерального директора GE. Він організував конкуренцію між трьома кандидатами, створивши дух суперництва, пропонуючи кожному з них наставництво та зворотний зв'язок для їхнього розвитку. Хоча цей процес відбору призвів до звільнення двох керівників після призначення нового генерального директора, він продемонстрував унікальне поєднання жорсткого відбору та міжособистісного впливу в підході Велча [41].

Індикатор типів Майерса-Бріггса (MBTI) – це психометричний тест, який варто враховувати при оцінці управлінських та особистісних рис Джека Велча. Багато джерел класифікують його як ENTJ – екстравертного, інтуїтивно зрозумілого та раціонального лідера. Загалом, люди з типом ENTJ відомі як стратегічні лідери або командири. Цей опис добре відповідає характеру Велча: він був екстравертним (полюбляв виступати публічно, мав широку мережу контактів і комфортно почувався в центрі уваги), далекоглядним (орієнтувався на більшу картину і майбутні можливості, ніж на поточні деталі), мислителем (приймав рішення раціонально, на основі даних та бізнес-логіки, іноді не піддаючись емоціям) та яскраво вираженим типом з переважанням раціонального мислення, структурності й орієнтації на порядок та досягнення результату. Крім того, ENTJ є природними лідерами, які, як правило, беруть на себе відповідальність – саме таким був Велч, коли керував великою компанією у віці 45 років і негайно почав її перебудову. Представники ENTJ можуть бути впертими, і їм часто не вистачає терпіння з повільнішими або чутливішими типами. Це було очевидно в стилі Велча, де його вимоги здавалися суворими більш ніжним людям. З іншого боку, зрілі ENTJ стають харизматичними візіонерами – Велч проявляв ці риси на піку

своїєї кар'єри. Аналізуючи історію життя Джека Уелча, його можна з упевненістю віднести його до ENTJ, що точно відображає його ключові риси [42].

Психометричний профіль Джека Велча показує сильні якості лідера, що має велике бачення, амбіції та віру в себе, який може надихати інших, але схильний до важких рішень і ризикує стати надто самовпевненим. Ці характеристики пояснюють як його значні досягнення, так і його суперечливу спадщину. Особистість і стиль лідерства Велча залишаються одними з найважливіших прикладів для вивчення лідерства, демонструючи важливість методологічного аналізу, а також важливість людського фактора, який може подолати будь-який виклик.

2.3 Вплив культурних та регіональних особливостей на ефективність управління глобальними корпораціями

Аналізуючи діяльність топ-менеджменту, важливо враховувати, що ефективність управлінських рішень високого рівня багато в чому залежить від культурного середовища, в якому вони приймаються. Культура відіграє важливу роль у формуванні цінностей, переконань і моделей поведінки не лише в суспільстві, а й в корпораціях. Організаційна культура тісно пов'язана з культурним досвідом людей, які її створюють – як соціально успадкована система норм і практик вона може сприяти спілкуванню та прийняттю рішень або створювати перешкоди, особливо в багатонаціональному середовищі.

Сьогодні вміння працювати з культурним різноманіттям є ключовим аспектом глобального менеджменту. Для багатонаціональних компаній гнучкість в управлінні є важливою для успіху, що дозволяє їм адаптувати свій стиль керівництва до місцевих умов. Культурна обізнаність особливо потрібна в управлінні людськими ресурсами: відборі, навчанні, мотивації, утриманні працівників і розробці програм винагороди. Зрештою, ефективне управління – це

не лише стратегічне планування, а й культурна компетентність, яка дозволяє компанії досягати глобальних цілей [43, с.1].

У цьому контексті постає необхідність системного підходу до вивчення взаємодії між культурними особливостями та практикою управління в транснаціональних корпораціях. Однією з найвідоміших моделей є концепція культурних вимірів Г. Хофстеде, яка дозволяє не тільки кількісно порівнювати національні культури, а й ефективно використовувати отриману інформацію в міжнародному менеджменті.

У таблиці 2.2 представлено шість культурних вимірів, запропонованих Хофстеде, а також характеристики їх прояву.

Таблиця 2.2 – Порівняльна характеристика культурних вимірів за Г. Хофстеде

Культурний вимір	Низький/Слабкий рівень	Високий/Сильний рівень
Дистанція до влади	Рівний розподіл влади; заохочення участі; консультативне лідерство.	Прийняття ієрархії; централізована влада; директивне лідерство.
Уникнення невизначеності	Комфорт із невизначеністю; гнучкі правила; низький рівень стресу та тривожності.	Потреба в чіткості та правилах; високий рівень стресу; дискомфорт при змінах.
Індивідуалізм проти колективізму	Пріоритет індивідуальних прав; цінується приватність; орієнтація на «Я».	Лояльність до групи; гармонія та колективна ідентичність понад особистий вибір.
Маскулінність проти фемінності	Цінуються скромність і якість життя; баланс між роботою та турботою.	Цінуються досягнення та конкуренція; виражені гендерні ролі; схвалення наполегливості.
Довгострокова проти короткострокової орієнтації	Фокус на теперішньому або минулому; пріоритет традицій та негайних результатів.	Фокус на майбутньому; наполегливість, планування; довгостроковий успіх.
Потурання проти стриманості	Цінуються свобода вираження та відпочинок; важливе особисте щастя.	Контроль поведінки; суворі соціальні норми; обов'язок понад задоволення.

Джерело: складено автором на основі [44, с.357-362]

Ці показники оцінюються за шкалою від 0 до 100, що дозволяє порівнювати національні культури за кожним параметром. Така умовна шкала використовується для аналізу культур і допомагає визначити, наскільки яскраво певна характеристика проявляється в культурі даної країни.

Для практичного аналізу культурних відмінностей у міжнародному менеджменті корисно порівняти країни за шістьма вимірами моделі Хофстеда. У таблиці 2.3 подано порівняльну характеристику культурних показників десяти країн із різних регіонів світу, таких як Європа, Азія, Північна Америка, Латинська Америка, Африка та Близький Схід. Щоб краще зрозуміти культурні відмінності в міжнародному управлінні, варто звернути увагу на країни з найбільш контрастними показниками за моделлю Хофстеде. Це допоможе виявити не лише особливості національних стилів лідерства, а й потенційні бар'єри міжнародної комунікації.

Україна має найвищий бал за шкалою дистанції влади (92), що вказує на сильну ієрархію та централізоване прийняття рішень. У таких випадках вище керівництво має широкі повноваження, але часто не залучає своїх підлеглих до процесів прийняття рішень. Контрастним прикладом є Швеція (31), де культура характеризується рівноправною взаємодією між начальниками та підлеглими, і де менеджери діють як координатори, а не контролери.

Швеція отримала високі оцінки за параметром індивідуалізму (87), підкреслюючи високу важливість особистих досягнень, самостійності та особистісного зростання. Між тим, Нігерія отримала найнижчий бал (0), віддаючи перевагу колективістським цінностям, де групова лояльність і злагожденість важливіші за особисту ініціативу.

Найвищий рівень маскулінності характерний для Японії, де цінуються досягнення, конкуренція та професійна ієрархія (95). Швеція (5) тяжіє до фемінності, де надають перевагу турботі, балансу між роботою та особистим життям і горизонтальним підходам у керівництві.

Україна є лідером за уникненням невизначеності (95), що породжує прагнення до структурованості та передбачуваності. У Швеції (29) переважають гнучкість, відкритість до інновацій і толерантність до ризику.

За показником довгострокової орієнтації Японія знову лідирує (100), демонструючи стратегічне мислення, готовність до довгострокових інвестицій та високого рівня планування. На противагу цьому Нігерія (8) зосереджується на

короткострокових результатах, швидких вигодах і збереженні традиційних моделей поведінки.

Таблиця 2.3 – Культурні виміри за моделлю Г. Хофстеде для обраних країн

	Дистанція до влади	Індивідуалізм	Маскуліність	Уникнення невизначеності	Довгострокова орієнтація	Індульгенція
США	40	60	62	46	50	68
Німеччина	35	79	66	65	57	40
Швеція	31	87	5	29	52	78
Японія	54	62	95	92	100	42
Індія	77	24	56	40	51	26
Мексика	81	34	69	82	23	97
Нігерія	80	0	60	55	8	84
Саудівська Аравія	72	48	43	64	27	14
Австралія	38	73	61	51	56	71
Польща	68	47	64	93	49	29
Україна	92	55	27	95	51	14

Джерело: складено автором на основі [45]

Нарешті, за показником індульгентності найвищий результат має Мексика (97), що вказує на культуру задоволення, емоційну відкритість та свободу самовираження. Найнижчий рівень демонструє Саудівська Аравія (14), що характеризується суворим контролем поведінки, дотриманням соціальних норм і емоційною стриманістю.

Виходячи з узагальнених показників за Хофстеде, культурний профіль України демонструє перевагу таким рисам, як висока дистанція влади, уникнення невизначеності та низький рівень індульгентності. Така структура створює

управлінське середовище, яке тяжіє до централізованого прийняття рішень, суворого дотримання встановлених правил та обмеженої ініціативи. Ці особливості зумовлені історичним впливом політичних, економічних та соціальних змін на пострадянському просторі та відображаються у формуванні специфічної організаційної культури.

Для глобальних компаній це означає, що стандартні управлінські практики, засновані на індивідуалізмі, відкритості та децентралізації, можуть виявитися неефективними без попередньої адаптації до місцевих умов. Тому доцільно застосовувати моделі управління, що базуються на культурі, які враховують місцеві цінності, ієрархічну структуру та рівень прийняття змін. Такий підхід не лише допомагає мінімізувати конфлікти та розбіжності, але й підвищує залученість співробітників та покращує ефективність управлінських процесів.

У ширшому контексті, останні дослідження підтверджують той факт, що культура залишається важливим фактором транснаціонального управління. Звіт від Хофстеде висвітлює, що в багатьох компаніях існує значний розрив між принципами культурного менеджменту та очікуваннями співробітників. Наприклад, працівники в таких країнах, як Сполучені Штати, Франція, Німеччина та Швеція, прагнуть прийняти більш чітку та більш професійну організаційну атмосферу, ніж ту, яку нав'язує вище керівництво. Це свідчить про те, що заявлені цінності не завжди збігаються з практикою управління. Крім того, приблизно 30% керівників можуть несвідомо негативно впливати на корпоративну культуру, що підкреслює необхідність постійного перегляду та адаптації стилю управління до культурного середовища [46, с.3].

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ: МІЖНАРОДНИЙ ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

3.1 Глобальні виклики для топ-менеджменту та розробка стратегій адаптації в умовах трансформації міжнародного економічного середовища

Сучасне міжнародне економічне середовище характеризується безпрецедентним динамізмом та невизначеністю, що ставить перед вищим керівництвом численні глобальні виклики. В останні роки керівники підприємств все більше описували бізнес-середовище як «складне» або «волатильне», зумовлене геополітичною нестабільністю та макроекономічними ризиками.

Як показано на рисунку 3.1, економічна невизначеність є однією з найбільших проблем для керівників вищої ланки, і її згадали 53% респондентів. Далі йдуть проблеми, пов'язані з впровадженням нових технологій та генеративного штучного інтелекту (50%), геополітичні проблеми (47%) та конкуренція за таланти (27%). Такі тенденції підтверджуються у кількох міжнародних дослідженнях.

Ці результати демонструють зростаючу складність управлінського середовища, де традиційні бізнес-ризики тісно пов'язані з інноваційними, соціальними та політичними факторами. Дані тенденції підтверджуються численними міжнародними дослідженнями, і вони показують, що бізнес-лідери мають потребу в адаптивному та стратегічному мисленні.

У цих умовах ключовою компетенцією топ-менеджерів стає здатність швидко реагувати на зміни та приймати рішення в умовах невизначеності. Водночас зростає значення міждисциплінарного підходу, що поєднує глибоке розуміння технологій, аналітику ризиків і навички ефективної комунікації. Це

формує нову парадигму лідерства, орієнтовану не лише на фінансові результати, а й на стійкість, інновації та довгострокову цінність для зацікавлених сторін.

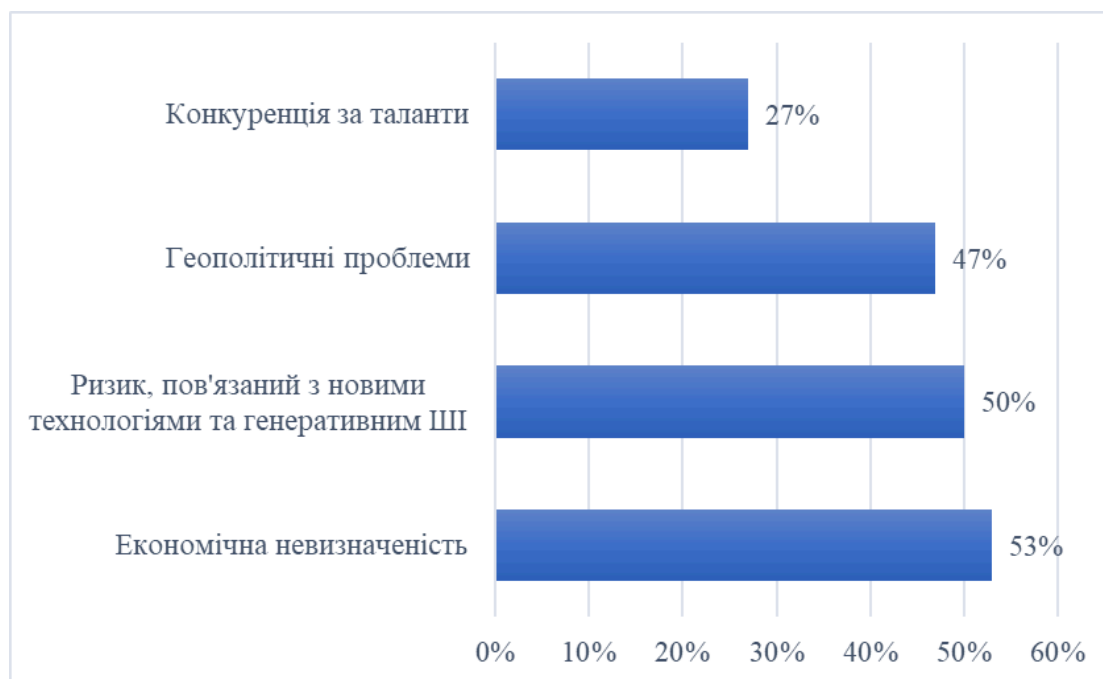


Рис. 3.1 – Специфіка ключових викликів для топ-менеджменту в глобальному контексті

Джерело: складено автором на основі [46]

Економічна невизначеність тісно пов'язана зі зростанням геополітичної напруженості та дедалі більше впливає на світову економіку. Це відображається в наслідках пандемії COVID-19, інфляції, торгівлі та регіональних конфліктах. Впевненість бізнес-лідерів у світовому економічному зростанні знижується. За даними KPMG, лише 72% генеральних директорів все ще оптимістично налаштовані щодо економічного зростання, порівняно з 93% у 2015 році [47, с. 4]. Багато з них стурбовані майбутньою платоспроможністю своєї компанії. Згідно з опитуванням PwC, 45% керівників визнали, що їхня компанія може працювати зі збитками через 10 років, якщо продовжить свою поточну стратегію [48].

Водночас зростання поширеності професійного вигорання є справжнім викликом для нашого століття та якості нашого професійного життя. Згідно з даними Deloitte Global Human Capital Trends 2023, 50% керівників повідомляють,

що мають труднощі з визначенням пріоритетів через постійні зміни, що сприяє їхньому психічному здоров'ю в умовах сучасної турбулентності [49, с. 40].

Щоб уникнути або пом'якшити наслідки цих проблем, топ-менеджерам слід врахувати кілька практичних рекомендацій:

- 1) використовувати сценарне планування та моделювання для підготовки бізнесу до неочікуваних збоїв, таких як «чорні лебеді» та «сірі носороги»;
- 2) диверсифікувати виробництво та ринки збуту для зменшення залежності від конкретних секторів чи регіонів; локалізувати ланцюги поставок щоб зменшити залежність від єдиних постачальників;
- 3) накопичувати резерви ліквідності та інвестувати в періоди спаду дотримуючись принципу «купляти на низьких точках» циклів;
- 4) регулярно переглядати фінансові прогнози та оперативно коригувати витрати відповідно до змін макроекономічних умов;
- 5) розробити комплексні геополітичні стратегії управління, включаючи створення груп реагування на кризові ситуації, співпрацю із зовнішніми експертами та перегляд планів дій у разі політичної нестабільності [50].

Технологічна трансформація бізнесу має двоякий характер: вона відкриває нові можливості для зростання, але також несе значні ризики. У підрозділі 2.1, який зосереджений на глобальних тенденціях розвитку топ-менеджменту, показано, що штучний інтелект є частиною сучасної системи в різних сферах глобального корпоративного управління. Трансформація бізнес-моделей, автоматизація процесів, зростання обсягів даних та стрімкий розвиток ШІ створюють нові вимоги до бізнес-лідерів. Понад 35-42% керівників вищої та середньої ланки використовують генеративний штучний інтелект щонайменше шість разів під час своєї роботи, що свідчить про широке використання цих інструментів у щоденній управлінській практиці. Ця тенденція вимагає від лідерів не лише базового розуміння цифрових технологій, але й стратегічного розуміння їхнього впливу на бізнес-процеси. У цьому контексті слід надати рекомендації щодо покращення цифрової компетентності вищого керівництва (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо підвищення цифрової зрілості топ-менеджменту глобальних корпорацій

Напрямок	Рекомендації
Використання цифрових платформ	- Використовувати прості програми для управління бізнесом (ERP, CRM, HRM – для персоналу, клієнтів, фінансів); - Автоматизувати рутинну роботу; - Стежити за безпекою даних; - Об'єднувати всі цифрові системи в одну.
Розвиток компетенцій у сфері аналітики даних та ШІ	- Навчання основам машинного навчання та генеративного ШІ; - Проведення воркшопів та хакатонів для розв'язання реальних бізнес-кейсів; - Дотримання етичних принципів при використанні ШІ в управлінні.
Зміцнення систем кібербезпеки	- Розробка комплексної стратегії кібербезпеки на рівні всієї компанії; - Тісна співпраця керівників – генерального директора, фінансового директора, ІТ-директора та директора з інформаційної безпеки – для врахування безпеки у стратегічному плануванні; - Регулярні перевірки та аудити інформаційної безпеки; - Страхування кіберризиків (кібератак) як частина системи управління ризиками; - Залучення незалежних аудиторів для тестування захисту та стійкості ІТ-систем.
Підготовка C-level керівників до роботи з ШІ	- Проведення навчальних програм для топ-менеджменту з використання ШІ у стратегічному управлінні; - Організація програм наставництва та індивідуальних тренінгів з експертами у сфері ШІ; - Участь керівників у міжнародних семінарах і конференціях з цифрової трансформації; - Інтеграція заходів кібербезпеки у кожен цифровий проєкт.
Кіберризики	- Впровадження міжнародних стандартів з інформаційної безпеки; - Постійний моніторинг кіберзагроз; - Співпраця з іншими корпораціями та асоціаціями для обміну інформацією про кіберінциденти; - Розробка кризових планів реагування на кіберінциденти.
Створення Digital Advisory Board	- Формування Digital Advisory Board (цифрової консультативної ради) при правлінні корпорації для координації цифрових ініціатив і єдиної стратегії цифрової трансформації; - Створення посади директора з інформаційної безпеки (CISO) на рівні правління.

Джерело: складено автором на основі [51]

Більше половини керівників мають досвід роботи з генеративними рішеннями на основі штучного інтелекту, але лише 38% впевнені, що їхні співробітники мають необхідні навички для ефективного використання технологій штучного інтелекту [52]. Ця «цифрова невідповідність» у поєднанні з побоюваннями щодо етики та регулювання ШІ (61% керівників називають етичні

аспекти впровадження ІІІ одним із найскладніших викликів) створює додаткові виклики для вищого керівництва [47, с.7]. Крім того, зростання цифровізації збільшило кіберризики, а кібербезпека стала головним пріоритетом для бізнесу в усьому світі. Наприклад, на Близькому Сході кібербезпека вважається найбільшим викликом для лідерів, перевершуючи інші геополітичні та макроекономічні ризики [53].

Наступним викликом є конкуренція за таланти, яку 27% лідерів у всьому світі визначили як один із чотирьох найактуальніших бізнес-ризиків. Поглиблення проблеми зумовлене кількома ключовими тенденціями:

- Демографічні зміни: Згідно з дослідженням KPMG, 31% керівників у всьому світі стикаються з великою кількістю працівників, які виходять на пенсію, та нестачею кваліфікованих працівників для їх заміни.
- Обмежений обмін інформацією: 28% управлінців вважають, що недостатній обмін знаннями зі співробітниками негативно впливає на ефективність діяльності компанії.
- Розрив між поколіннями: великий відсоток світових компаній стикаються з проблемами, пов'язаними з різницею в очікуваннях між старшими та молодшими працівниками. Це відображається у зміні вікової структури керівників: як зазначено у підрозділі 2.1, частка молодих керівників віком 30-40 років стабільно залишається на рівні 1-2% з 2005 по 2010 роки, тоді як частка керівників віком 60-70 років зросла до 28%. Такі зміни створюють унікальні виклики для лідерства в інтеграції очікувань та цінностей різних поколінь в межах однієї організації [46].
- Відтік кваліфікованих працівників: явище «відтоку інтелекту» особливо пов'язане з регіонами, що постраждали від війни, політичної нестабільності чи економічного спаду. Керівники вищої ланки повинні розробляти стратегії утримання та розвитку ключових співробітників шляхом створення корпоративних університетів, розширення програм професійного розвитку та розробки кар'єрних шляхів [54, с. 1-2].

Рекомендації щодо управління людськими ресурсами можуть включати наступне:

- по-перше, корисно впровадити програму розвитку для високоперспективних працівників. Ця програма допомагає виявити осіб з найбільшим лідерським та кар'єрним потенціалом і спрямовує ресурси на цілеспрямоване навчання, ротації та розвиток для майбутніх керівних посад. У рамках цього підходу важливо створити внутрішню систему наставництва, в рамках якої знання передаються новим талантам, тим самим зміцнюючи культуру безперервності в компанії;

- по-друге, рекомендується запровадити програми підтримки та розвитку молодих спеціалістів, включаючи прозорі кар'єрні шляхи, внутрішні стажування та реалізацію проектів на фіксований термін. Особливу увагу слід приділити впровадженню гнучких графіків роботи, таких як гібридний графік або дистанційна робота, інвестуванню в освіту через онлайн-курси та корпоративні навчальні програми, а також впровадженню ініціатив у сферах освіти, лідерства та добробуту працівників;

- по-третє, ключем до утримання найкращих талантів є створення сильного бренду роботодавця, зосередженого на кар'єрних можливостях, безпечному робочому середовищі та інноваціях.

Слід зазначити, що окрім основних проаналізованих викликів та відповідних рекомендацій, інші виклики також суттєво впливають на ефективність роботи вищого керівництва. Аналіз змін у корпоративному управлінні (підрозділ 2.1) показує позитивну динаміку щодо збільшення представництва жінок у радах директорів та на керівних посадах, хоча рівень інклюзії все ще далекий від ідеального. Дослідження McKinsey & Company підтверджує, що гендерна різноманітність безпосередньо пов'язана зі зростанням інновацій та фінансовими показниками компаній [55]. У цьому контексті одним із найвищих пріоритетів керівництва має бути систематичне впровадження політики корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка інтегрована в загальну стратегію розвитку компанії. Рекомендується розробити інклюзивні практики управління людськими

ресурсами, які забезпечують рівні можливості всім працівникам незалежно від статі, раси, етнічної приналежності, віку чи інших характеристик. Особливу увагу слід приділяти впровадженню програм, що сприяють освіті, розвитку навичок та працевлаштуванню серед недостатньо представлених груп. Також необхідно запровадити методи регулярного моніторингу показників соціальної рівності, таких показників, як гендерний розрив в оплаті праці, рівень представництва різних груп на керівних посадах, показник інклюзії тощо.

3.2 Стан і тенденції розвитку топ-менеджменту глобальних корпорацій в Україні

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року тимчасово зупинило всі іноземні комерційні операції. Однак лише невелика кількість глобальних компаній вирішила повністю припинити діяльність в Україні. За даними Європейської бізнес-асоціації (ЕБА), лише близько 1% компаній-членів припинили діяльність в Україні до початку 2025 року. Більшість компаній обрали стратегію тимчасового призупинення своєї діяльності, щоб відновити її після покращення ситуації з безпекою [56].

На тлі таких змін роль світових бізнес-лідерів стає особливо важливою. Керівники вищої ланки несуть основну відповідальність не лише за управління операціями в складних ситуаціях, але й за довгострокову інтеграцію міжнародних стандартів, впровадження інновацій та адаптацію бізнес-культури до української ситуації. Тому важливо розуміти ситуацію та тенденції розвитку топ-менеджменту глобальних компаній в Україні, щоб оцінити ступінь інтеграції країни у світову економічну та управлінську систему.

Попри ризики, пов'язані з війною, більшість світових компаній продовжують працювати в Україні. За даними Європейської бізнес-асоціації (ЕБА), до кінця 2024 року 75% компаній працюватимуть на повну потужність, а

24% – з деякими обмеженнями. Більше того, компанії не лише зберігають свою присутність, а й демонструють готовність до розширення: 70% компаній планують інвестувати в Україну, незважаючи на війну, що значно більше, ніж у 2022 році, коли цей показник становив 57% [57].

Багато міжнародних компаній оголосили або вже здійснили подальші інвестиції у свої українські філії. За даними Інституту KSE, до 2024 року, під час повномасштабної війни, 43 світові компанії вже інвестували в Україну, а ще 12 оголосили про інвестиції. Серед активних інвесторів є такі компанії, як Bayer, яка до 2025 року інвестує 60 мільйонів євро у розвиток виробництва насіння; Carlsberg, яка інвестує приблизно 2 мільярди гривень в українські пивоварні у 2023-2024 роках; CRH, яка інвестувала понад 80 мільйонів доларів, зокрема у будівництво цементного терміналу поблизу Києва; та Baykar, яка будує завод з виробництва дронів [58].

Таким чином, багато компаній не лише залишаються в Україні, а й зміцнюють свою присутність в очікуванні післявоєнного економічного відновлення. Понад три чверті (77%) опитаних компаній заявили, що мають намір продовжувати вести бізнес в Україні незалежно від тривалості війни, що свідчить про високий ступінь довіри до українського ринку [56].

Збереження присутності глобальних компаній в Україні вимагає активної участі вищого керівництва у застосуванні сучасних практик управління та адаптації міжнародних стандартів до місцевих реалій. Вони відіграють вирішальну роль у розробці довгострокових стратегій розвитку бізнесу та забезпеченні його стабільності в невизначені часи. У цьому контексті особливу увагу слід приділити специфічним питанням корпоративного управління міжнародних компаній, що працюють в Україні.

Таблиця аспектів підкреслює, що управління міжнародними бізнес-корпораціями в Україні має специфічні характеристики, що виникають внаслідок поєднання глобальних вимог та місцевих викликів (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Особливості корпоративного менеджменту міжнародних компаній на території України

Чинник	Характеристика
Метод управління	Часто переважає етноцентричний підхід, коли ключові управлінські функції (генеральний директор, фінансовий директор, операційний директор) зосереджені в штаб-квартирі, хоча стратегії адаптуються до національних умов за участю місцевих керівників вищої ланки.
Організаційна структура	Використовується матрична або регіональна модель управління, яка передбачає координацію між глобальними та місцевими керівниками. Український топ-менеджмент часто інтегрується в регіональні структури, щоб гнучко адаптуватися до ринкових змін.
Система відносин	Використовується багаторівнева система управління: від локальної (керівники офісів та проектів) до регіональної (керівники кластерів). Центри прийняття рішень часто залишаються розташованими за межами країни, але рівень автономії поступово зростає.
Інформаційна прозорість	Один з фундаментальних принципів управління, який полягає в тому, що керівники несуть відповідальність за публічну звітність, внутрішню прозорість процесів, дотримання принципів ESG та політики комплаєнсу.
Модель корпоративного управління	Використовуються різні моделі: централізована (головний офіс приймає основні рішення), децентралізована (регіональні офіси є автономними) та комбінована (змішана відповідальність). В Україні частіше використовується комбінований підхід.
Корпоративна культура та компетенції	Введено принципи корпоративної етики, корпоративної соціальної відповідальності, гендерної рівності та сталого розвитку. ESG-підходи поступово інтегруються у внутрішні політики компаній.

Джерело: складено автором на основі [59, с.419]

Вплив війни докорінно змінив стратегії управління міжнародними компаніями в Україні. Керівникам довелося швидко адаптуватися до безпрецедентних викликів, приділяючи особливу увагу безпеці працівників та сталому розвитку операційних процесів. Значною тенденцією є посилення ролі місцевих команд та лідерів. Практика управління у воєнний час стала більш гнучкою та орієнтованою на людей. Компанії вжили безпрецедентних заходів для захисту своїх співробітників та підтримки свого бізнесу: переобладнання офісів на бомбосховища, заходи для захисту співробітників та їхніх родин та евакуація їх до безпечніших регіонів, а також розробка детальних планів дій у надзвичайних ситуаціях. Керівники приділяють пильну увагу психологічній стійкості своїх команд, сприяючи культурі взаємної підтримки, відкритого спілкування та навіть гумору для зменшення стресу. Багато міжнародних компаній запровадили

спеціальні програми підтримки ветеранів та їхніх сімей, включаючи психологічну підтримку та фінансову допомогу, інтегруючи соціальну місію у стратегію компанії [55].

Лідери навчилися знаходити баланс між чіткою структурою та необхідною гнучкістю. Сьогодні навіть ключові бізнес-рішення приймаються швидше, а графіки роботи стають гнучкішими: багато компаній перейшли на гібридний формат, дозволяючи співробітникам вільно вибирати, коли працювати в офісі, а коли віддалено, залежно від міркувань безпеки. Війна призвела до переходу до адаптивного стилю керівництва. Українські підрозділи міжнародних компаній працюють автономно, надаючи пріоритет швидкості прийняття рішень та інноваціям для виживання. Як зазначають дослідники, керівники повинні перебудовувати свою діяльність, щоб бути гнучкими, сталими та соціально свідомими. Досвід лідерства в Україні сьогодні є потужним прикладом лідерства в кризових ситуаціях по всьому світу.

Окрім того, сучасні тенденції корпоративного управління в Україні охоплюють такі аспекти:

- адаптація глобальних стратегій до місцевих умов, що призводить до спрощення організації та розвитку взаємовідносин з державними органами та державним сектором;
- дедалі більша увага приділяється ESG-стратегіям для забезпечення сталого зростання компаній та зміцнення їхньої репутації;
- локалізація управлінських функцій, що підкреслюється зростанням ролі українських вищих посадовців у міжнародних компаніях;
- розвиток інфраструктури людських ресурсів за підтримки провідних рекрутингових агентств, що займаються пошуком та підбором керівників вищої ланки.

У відповідь на виклики війни компанії розробляють стратегії реагування на кризи та проактивно адаптують свої управлінські практики, обговорюючи нові стандарти управління на бізнес-форумах та галузевих самітах [60].

3.3 Глокалізація управлінських практик в умовах війни: стратегічні адаптації для топ-менеджменту

Глокалізація – це сучасний світогляд, який прагне балансу між глобальними тенденціями та локальною специфікою шляхом використання різних концепцій та підходів у різних сферах життя. У контексті цієї роботи глокалізація має особливе значення: вона означає взаємодію глобальних управлінських практик, що враховують місцеву специфіку. Основою цієї концепції є принцип «мислити глобально, діяти локально», що означає не лише копіювання міжнародного досвіду, а й його глибоке застосування до культурного, інституційного та економічного контексту національних ринків. Сучасний глобальний бізнес дедалі більше відходить від універсального підходу та зосереджується на адаптації до потреб: глобальні принципи слугують стратегічними орієнтирами, але їх впровадження враховує специфіку кожного ринку. Водночас корисно використовувати ефективні локальні практики, такі як успішні стратегії кризового управління на рівні відділів, для їх інтеграції в загальну стратегію компанії [61].

Одна з найбільших перешкод у впровадженні глобальних моделей управління полягає у врахуванні культурних відмінностей. Як зазначалося у підрозділі 2.3, де були досліджені культурні характеристики країн за моделлю Хофстеде, Україна характеризується високою дистанцією влади (92 бали) та значним уникненням невизначеності (95 балів). Це створює певні очікування щодо взаємодії між працівниками та керівниками: роль посади та статусу все ще дуже важлива, а невизначеність вимагає детальних інструкцій та правил. За таких обставин впровадження цілісних методів управління, таких як гнучке управління або моделі плоскої структури, неможливе без адаптації. Ефективне керівництво вимагає поєднання авторитарного стилю керівництва, прозорого обґрунтування рішень, чіткого планування та участі співробітників у процесі, а також забезпечення інституційної стабільності навіть у кризові часи.

Сучасні управлінські виклики у великих компаніях вимагають більшої уваги до поєднання глобальних стратегій з локальним адаптивним підходом. Однією з пріоритетних сфер, у якій таке поєднання є надзвичайно важливим, є забезпечення енергетичної безпеки. В Україні, де інфраструктура постійно зазнає атак, а також аварійних відключень електроенергії, ризики для безперервності бізнесу, зв'язку та логістичної стабільності надзвичайно високі. Згідно з результатами опитування, 87% українських компаній зазнали відключень електроенергії, а 67% були змушені тимчасово призупинити свою діяльність через це [62].

У відповідь на ці загрози українські компанії демонструють велику гнучкість та адаптивність. З 2022 року 85% компаній інвестують у рішення для енергетичної самозабезпеченості, включаючи встановлення сонячних електростанцій, систем накопичення енергії, а також дизельних та газових генераторів. Деякі великі компанії пішли ще далі та встановили автономні турбіни, щоб забезпечити безперервну роботу своїх виробничих потужностей. Також активно розвиваються партнерські проекти, зокрема такі ініціативи, як «Енергетична стійкість для бізнесу», які надають технічну підтримку підприємствам [63]. В результаті більшість компаній вже створили алгоритми для роботи без джерела живлення – ситуація, яка ще кілька років тому вважалася б надзвичайною.

У глобальному контексті бізнес стикається з аналогічними викликами. Наприклад, масове відключення електроенергії, яке сталося в Іспанії та Португалії 28 квітня 2025 року, стало показовим прикладом: мільярдні збитки для бізнесу, перебої в ланцюгах поставок та серйозні труднощі у роботі цифрових послуг. У таких випадках ефективним є поєднання централізованого енергопостачання з впровадженням локальних рішень для виробництва енергії: це підвищує стійкість компанії до перебоїв у постачанні. Тому, глокалізація енергетичної стратегії значною мірою спирається на баланс між централізованим плануванням та місцевими інноваціями.

Одним з основних викликів для України є проблеми у ланцюжку постачань: пошкоджені дороги, заблоковані залізничні колії та прикордонні обмеження між постачанням сировини та товарів. Однак, український бізнес демонструє вражаючу здатність адаптуватися до надзвичайного стану. Наприклад, компанія Нова Пошта не лише підтримує стабільну роботу навіть у районах, близьких до бойових дій, а й активно розвиває міжнародну експансію. У жовтні 2022 року компанія вийшла на ринок Європейського Союзу та побудувала міжнародну логістичну мережу. Відкрилися десятки сортувальних центрів, а також розпочалися поставки власними вантажівками до Польщі, Німеччини, Італії та інших країн. Такий досвід може стати цінним орієнтиром для міжнародних компаній на українському ринку та за його межами [64].

У воєнний час кібератаки стають систематичними та загостреними. Російська хакерська діяльність спрямована на дестабілізацію ІТ-інфраструктури, виведення з ладу цифрових сервісів та порушення інформаційного простору. Дослідження показують, що в умовах конфлікту витрати на рутинні операції та відновлення інфраструктури перевищують фінансування кібербезпеки [63, с. 4-5]. У відповідь на ці виклики, керівники підприємств зміцнюють свій локальний захист у координації з глобальними стратегіями інформаційної безпеки. Водночас найбільш загрозливі атаки спрямовані саме на потужні компанії – за словами президента найбільшого в країні оператора зв'язку Київстару, з початку масштабного вторгнення компанія нейтралізувала понад 500 кібератак [65]. Компанія виділяє значні ресурси на розвиток кібербезпеки та активно співпрацює зі Службою безпеки України (СБУ), Державною службою спеціального зв'язку та іншими установами [66]. У цій ситуації головним завданням керівництва стає не лише впровадження технічних захисних заходів, а й стратегічне планування сценаріїв кібервійни, розробка протоколів реагування та навчання персоналу способам реагування на серйозну кіберзагрозу.

Особливо гострою є кадрова криза. У 2022-2023 роках відтік робочої сили з України досяг безпрецедентних масштабів. Війна спричинила масову мобілізацію та міграцію громадян за кордон, що призвело до втрати понад чверті

працездатного населення країни. Згідно з дослідженням, 60% компаній визначають брак кваліфікованих спеціалістів як основну проблему [67]. Це змусило компанії адаптуватися та залучати на ринок праці жінок, студентів та пенсіонерів. Ще до війни Україна зарекомендувала себе як джерело висококваліфікованих управлінських талантів для міжнародних компаній. Українські топ-менеджери отримували пропозиції обіймати ключові посади у провідних західноєвропейських компаніях. Залучення кваліфікованих фахівців на дистанційних засадах може бути оптимальним рішенням за цих обставин [68].

Водночас бізнес стикається з високим рівнем суспільної уваги та державного нагляду. Компанії, які демонструють активну соціальну позицію, таку як участь у гуманітарних проектах, розмінування територій або відновлення інфраструктури, отримують більшу суспільну довіру. Одним із прикладів є створення бізнес-альянсів для сприяння розмінуванню та розвитку інфраструктури [69].

Український досвід показав, що сильні місцеві громади значно підвищують стійкість усієї системи. Кожна громада стала своєрідною бойовою одиницею, а місцеве самоврядування забезпечило стабільність навіть на передовій. Подібний підхід виявився ефективним у бізнес-секторі, де децентралізація повноважень на місцевий рівень дала результати. За словами директора однієї з великих українських компаній, головним принципом було зміцнення позицій тих, хто працює безпосередньо на місцях. Це сприяло швидкому прийняттю рішень та підвищенню відповідальності за їх виконання. В результаті компанії почали більше покладатися на автономію регіональних менеджерів та місцевих підрозділів [70].

Враховуючи досвід України у розв'язанні проблем, варто розглянути створення нової керівної посади: директора з питань глокалізації (Chief Glocalisation Officer – CGO). Ця посада координуватиме адаптацію стратегій, політики управління персоналом, реагування на місцеві загрози, адаптацію процесів ланцюга поставок та впровадження ESG-ініціатив. Детальний перелік обов'язків наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Функції та результати посади директора з глокалізації

Функції	Обов'язки	Очікуваний результат
Інтеграція локальних інновацій у глобальну стратегію	Збір і аналіз успішних локальних проєктів та ініціатив; масштабування найкращих практик на глобальному рівні.	Збільшення інноваційного потенціалу та адаптивності компанії, а також здатність швидко реагувати на нові виклики.
Локалізація глобальних ініціатив	Адаптація глобальних продуктів і політик до специфіки окремих регіонів; координація впровадження стратегічних цілей на місцях.	Краща відповідність стратегій і продуктів до місцевих умов, що відповідає ідеї глокалізації; посилення конкурентоспроможності на регіональних ринках.
Координація взаємодії між регіонами	Встановлення ефективних каналів комунікації між місцевими командами та центральним офісом; обмін передовим досвідом.	Усунення бар'єрів для потоку інформації, збільшення швидкості прийняття рішень та підвищення підзвітності на місцях; синергія знань по всій організації.
Управління ризиками та енергетична стійкість	Виявлення регіональних загроз (енергетичні атаки, аварії, кібератаки тощо); координація проєктів розподіленої генерації та резервних систем.	Зменшення залежності від централізованої інфраструктури та вразливості до атак; забезпечення безперервності бізнес-процесів.
Розвиток культури та ESG-ініціатив	Запуск місцевих екологічних, соціальних та антикорупційних програм; впровадження практик сталого розвитку в цій сфері.	Покращення репутації відповідатимете міжнародним стандартам; підвищення ефективності за рахунок енергозбереження та інвестицій у персонал; підвищена соціальна відповідальність.

Джерело: складено автором на основі [71, 72]

Таким чином, ідея позиції директора з глокалізації базується на концепції глокалізації управління та враховує сучасні потреби гармонізації глобальної стратегії та локальних реалій. Такий координатор допоможе забезпечити цілісність та додану цінність підходу: компанії досягнуть кращого балансу між глобальними стандартами та місцевими адаптаціями, отримуючи гнучкість та стійкість у мінливому світі.

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи, у ході дослідження було досягнуто поставлену мету – проаналізовано сучасні тенденції розвитку топ-менеджменту в глобальних компаніях, виявлено ключові виклики та визначено стратегічні підходи до підвищення ефективності лідерства в умовах міжнародної нестабільності. Доведено, що ефективне управління у XXI столітті базується не лише на фінансових показниках, а й на стратегічній гнучкості, цифровій компетентності та здатності адаптувати світові практики до локальних умов. Особлива увага приділяється українському контексту, який став прикладом гнучкого та кризостійкого управління на основі принципів глокалізації.

У підрозділі 1.1 простежується еволюція управлінської думки від інтуїтивного лідерства в доіндустріальну епоху до сучасних системних моделей. Продемонстровано, що розвиток теорій управління, від найбільш ранніх (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) до найсучасніших (Теорія X та Теорія Y Д. Макгрегора, теорія системного управління та загальне управління якістю – TQM), призвів до зростання стратегічної ролі топ-менеджерів. Менеджери XXI століття – не лише координатори, а й лідери змін, що впроваджують інновації, керують невизначеністю та формують стратегії сталого розвитку.

У підрозділах 1.2 та 1.3 теоретичної частини роботи детально розглядається функціональна структура вищого менеджменту в глобальних компаніях та методи оцінки її ефективності. Так, визначено, що зростаюча складність бізнес-середовища призвела до розширення C-level позицій: наприклад, поява посади директора з інформаційних технологій (CIO) у 1981 році зумовлена зростанням значення ІТ. Порівняльний аналіз англо-американської, німецької, японської та змішаної моделей виявив залежність вибору моделі від правових норм, структури власності та ролі держави. Зокрема, у Німеччині важливу роль відіграє наглядова рада, що складається з представників працівників, тоді як в англо-американській моделі акцент робиться на ринкових

механізмах та прозорості. Оцінка ефективності діяльності охоплює не лише фінансові показники (ROE, EBITDA), але й комплексні оцінки, індекси лідерських якостей, психометричні тести та міжнародні оцінки (S&P GSS, ISS, GMI).

Після аналізу, проведеного у підрозділі 2.1, було встановлено, що трансформація топ-менеджменту набуває системного характеру, охоплюючи чотири основні напрямки: структурна реструктуризація рад директорів, інституційні та культурні зміни, оновлення компетенцій керівників і широке впровадження цифрових технологій. Дослідження зафіксувало зміну розміру рад директорів залежно від моделі управління: збільшення в країнах з дворівневою структурою, зменшення в більш динамічних країнах. Показники гендерної інклюзії зросли (96% рад мають щонайменше одну жінку), але їх частка на позиції CEO залишається низькою (5,2% у 2024 році). Нерівномірні трансформації в різних регіонах свідчать про існування культурних бар'єрів: Західна Європа та Австралазія демонструють активний прогрес, тоді як Східна Європа та Азія демонструють інерцію. Тенденція до «зрілого лідерства» зросла вп'ятеро, що свідчить про зростання цінності досвіду. Ще одним рушієм трансформації є штучний інтелект: топ-менеджери інтегрують його не лише у стратегію, а й у щоденну діяльність, змінюючи профіль навичок сучасного лідера.

Дослідження управлінських практик на прикладі Джека Велча (підрозділ 2.2) та культурного виміру управлінської діяльності, засноване на моделі Г. Хофстеде (підрозділ 2.3), підтвердило, що ефективність управлінських рішень визначається не лише стратегічною логікою, а й особистісними рисами лідера. Використання моделей LPI, DISC та MBTI, дозволило охарактеризувати стиль Велча як трансформаційний та харизматичний, із радикальною, але системною зміною корпоративної культури. Такі кейси підтверджують, що управлінські рішення здатні змінювати не лише операційні процеси, але й сприйняття ролі CEO у XXI столітті. Культурний аналіз за індикаторами, як-от дистанція до влади чи толерантність до невизначеності, підтвердив: стиль управління варіюється від централізованих моделей у країнах з високою ієрархією (Україна, Японія) до

горизонтальних у більш індивідуалістичних суспільствах (Швеція, США), що безпосередньо впливає на мотивацію та управлінські підходи.

У прикладній частині роботи, зокрема у підрозділі 3.1, було виявлено, що основними викликами, з якими стикаються лідери в сучасному глобальному контексті, є економічна невизначеність (53%), кіберризики та ШІ (50%), геополітична нестабільність (47%) та конкуренція за таланти (27%). Така динаміка свідчить про зсув акцентів: технології, колись інструмент ефективності, нині перетворюються на джерело нестабільності. На цій підставі було обґрунтовано низку стратегічних заходів, включаючи сценарне планування, кіберзахист, розвиток цифрових та управлінських компетенцій, кадрову підтримку, гнучкі моделі роботи та програми утримання талантів.

У підрозділах 3.2 та 3.3 аналізується трансформація управлінських підходів в умовах війни на прикладі України та обґрунтовано доцільність глокалізації як стратегії адаптації до глобальних викликів. Попри високі ризики, 75% компаній продовжують працювати в Україні, а 70% інвестують. Ефективність управління забезпечується поєднанням міжнародних стандартів (ESG, комплаєнс) з місцевою адаптацією, посиленням ролі національних менеджерів, гнучких моделей та кризових протоколів. Глокалізація дозволяє інтегрувати локальні рішення в глобальну стратегію; тому було запропоновано створити посаду директора з питань глокалізації для координації глобальних ініціатив та національних потреб. Українські підходи до адаптації до кризових умов демонструють потенціал для створення ефективної моделі управління, що базується на гнучкості, сталому розвитку та соціальній відповідальності.

Отже, результати дослідження підтверджують формування нової управлінської концепції, яка поєднує інституційну адаптивність, технологічну інтеграцію та соціальну відповідальність як відповідь топ-менеджменту на багатовекторні виклики сучасного глобального середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kwok A. C. F. The Evolution of Management Theories: A Literature Review. *Nang Yan Business Journal*. 2014. Vol. 3, No. 1. 40 p.
2. Jonwal S. Evolution of Management Thought: Key Developments Explained. Business. 2025. URL: <https://www.youngurbanproject.com/evolution-of-management/> (дата звернення: 28.02.2025).
3. Waliczko T., Sołek-Borowska C. Contribution of Adam Smith into management thought. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*. 2022. Vol. 17, No. 2. P. 79–86.
4. Kuroki F. Turgot's Capital Theory. University of Antwerp, Faculty of Business and Economics, 2020. 17 p. URL: <https://medialibrary.uantwerpen.be/oldcontent/container42730/files/Kuroki%2C%20Turgot%27s%20Capital%20Theory-367659.pdf> (дата звернення: 28.02.2025).
5. Su Y. Taylor Scientific Management Theory Carding and Significance of Organization Management. *Social Sciences*. 2017. Vol. 6, No. 4. C. 102–107.
6. Scientific Management Theory and the Ford Motor Company. Saylor.org. 4 p. URL: <https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2013/08/Saylor.orgs-Scientific-Management-Theory-and-the-Ford-Motor-Company.pdf> (дата звернення: 28.02.2025).
7. Peek S. The Management Theory of Henri Fayol. Business.com. 2025. URL: <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henri-fayol> (дата звернення: 28.02.2025).
8. Bureaucracy. The Editors of Encyclopaedia Britannica. Encyclopaedia Britannica. 2024. URL: <https://www.britannica.com/topic/bureaucracy> (дата звернення: 28.02.2025).

9. Shakya A. McGregor's Theory X and Theory Y. Tivazo. 2025. URL: <https://tivazo.com/theory-x-and-theory-y/> (дата звернення: 01.03.2025).
10. Kefale T., Amare T. Modern Management Approach Theory and Practice: Case of Bule Hora College of Teacher Education. Bule Hora University, College of Business and Economics, Department of Management. 2020. 42 p.
11. Okafor O. A. The role of top management in business organizations. *Review of Public Administration and Management*. 2014. Vol. 3, No. 5. P. 93–105. ISSN 2315-7844.
12. Lloyd R., Aho W. The Four Functions of Management: An Essential Guide to Management Principles. Hays, Kansas: Digital Pressbooks, 2020. P. 169.
13. Timeline of C-Level Executive Positions. Wonder. 2021. URL: <https://start.askwonder.com/insights/want-know-history-c-level-business-positions-when-first-ceo-or-whatever-position-ctp52aa95> (дата звернення: 01.03.2025).
14. Шкільняк М.М., Апостолюк О.З. Навчально-методичний комплекс з дисципліни «Корпоративне управління» для студентів освітнього ступеню «Магістр» спеціальності «Адміністративний менеджмент», Тернопіль, 2016. 170 с.
15. Корпоративне управління в системі економічної безпеки: навч. посібник / З.Б. Живко, О.Р. Сватюк, М.І. Копитко; за заг. ред. З.Б. Живко. Львів: ЛьвДУВС, 2018. 456 с.
16. Моделі корпоративного управління. Запорізький національний університет. С. 1–9. URL: <https://moodle.znu.edu.ua/mod/resource/view.php?id=XXXXXX> (дата звернення: 03.03.2025).
17. One-tier versus two-tier board structure. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/figure/One-tier-versus-two-tier-board-structure_fig1_367359882 (дата звернення: 01.03.2025).
18. Understanding Corporate Governance: Types of Board Structures. 2024. Moton Legal Group. URL:

<https://motonlegalgroup.com/types-of-board-structure-in-corporate-governance/>
(дата звернення: 03.03.2025).

19. Langat A. What Are Leadership Assessment Tools? 13 Types Explained. Highrise. URL: <https://www.tryhighrise.com/blog-posts/what-are-leadership-assessment-tools> (дата звернення: 03.03.2025).

20. Боковець В. В., Зайчковський А. О. Методика оцінки якості корпоративного управління. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 245–248.

21. Bhasin M. Corporate Governance Rating Systems: A Powerful Tool of Accountability. *Indian Journal of Corporate Governance*. 2009. Vol. 1, No. 1.

22. Boards Around the World. Executive Search, Board & Leadership Consulting. Spencer Stuart. URL: <https://www.spencerstuart.com/research-and-insight/boards-around-the-world?category=all-board-composition&topic=board-size¤cy=all> (дата звернення: 12.03.2025).

23. Fortune Global 500. Fortune Media IP Limited, 2024. URL: <https://fortune.com/ranking/global500/> (дата звернення: 09.04.2025).

24. He L., Whited T. Underrepresentation of Women CEOs. Working Paper. 2023. P. 48.

25. Egon Zehnder. Global Board Diversity Tracker 2024–2025. The Progress of Board Diversity: Slow Advancement Amid Waves of Change. Egon Zehnder International. 2024. 28 p. URL: <https://www.egonzehnder.com/global-board-diversity-tracker> (дата звернення: 09.04.2025).

26. 2024 CEO Transitions in Europe. Spencer Stuart. 2024. 11 p. URL: <https://www.spencerstuart.com> (дата звернення: 15.03.2025).

27. McKinsey & Company. The State of AI in 2023: Generative AI's breakout year. McKinsey & Company. 2023. URL:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai-in-2023-generative-ais-breakout-year> (дата звернення: 15.03.2025).

28. Holstine J. The Power of Now: The Impact of Decisive CEOs in Today's World. Medium. URL: <https://jay-holstine.medium.com/the-power-of-now-the-impact-of-decisive-ceos-in-todays-world-ebfd60778f89> (дата звернення: 15.03.2025).

29. Rao M. S. Be Adaptable. Lessons from Jack Welch. *Training Magazine*. 2017. URL: <https://trainingmag.com/be-adaptable-leadership-lessons-from-jack-welch/> (дата звернення: 20.03.2025).

30. Jack Welch and the General Electric Management System. Case Studies in Business Administration. 2007. Case 17. C. 298–213. URL: https://www.blackwellpublishing.com/content/GrantContemporaryStrategyAnalysis/6th_Edition/case_resources/CTAC17.pdf (дата звернення: 20.03.2025).

31. Kouzes J. M., Posner B. Z. Leadership Practices Inventory (LPI): Self Report. Sample Report. 2021. 17 p. URL: <https://www.leadershipchallenge.com/LeadershipChallenge/media/SiteFiles/resources/sample-reports/tlc-lpi-self-report-v5-2021.pdf> (дата звернення: 10.04.2025).

32. GE WorkOut. GE WorkOut Process. Management and Organizational Consulting. Business Management Consultants. URL: <https://thinkgagnonassociates.com/core-capabilities/ge-work-out> (дата звернення: 20.03.2025).

33. Jack Welch's 3Ss of Winning in Business. 1000ventures.com. URL: https://www.1000ventures.com/business_guide/business_success_3s_welch.html#gs.c.tab=0 (дата звернення: 20.03.2025).

34. Welch J. 25 Lessons from Jack Welch – Great Business Leader. . URL: <https://higher-sight.com/25-lessons-from-jack-welch/> (дата звернення: 20.03.2025).

35. The leadership lesson in Jack Welch's failed succession plan - Escalon. Escalon. URL:

<https://escalon.services/blog/smb/the-leadership-lesson-in-jack-welchs-failed-success-plan> (дата звернення: 23.03.2025).

36. If You Don't Have A Competitive Advantage, Don't Compete. Jack Welch. Business Fitness. URL: <https://businessfitness.biz/find-competitive-advantage-to-compete-and-win> (дата звернення: 23.03.2025).

37. Jack Welch Leadership Style: 10 Traits of Welch's Leadership Approach. San Francisco Business School. URL: <https://blog.sanfranciscobs.com/jack-welch-leadership-style-10-traits-of-welchs-approach/> (дата звернення: 23.03.2025).

38. How Jack Welch Transformed GE With Employee Engagement. Vocoli. 2014. URL: <https://www.vocoli.com/blog/december-2014/the-jack-welch-work-out> (дата звернення: 23.03.2025).

39. Leadership Insights from Jack Welch – Lessons from the «Manager of the Century». Scale Up Growth. URL: <https://scaleupgrowth.co/blog/leadership-insights-from-jack-welch> (дата звернення: 23.03.2025).

40. Jack Welch Leadership Style. Financhill. URL: <https://financhill.com/blog/investing/jack-welch-leadership-style> (дата звернення: 23.03.2025).

41. Contributors to Wikimedia projects. Jack Welch - Wikipedia. Wikipedia, the free encyclopedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Jack_Welch (дата звернення: 23.03.2025).

42. Myers-Briggs Type Indicator/ENTJ - Wikibooks, open books for an open world. Wikibooks. URL: https://en.wikibooks.org/wiki/Myers-Briggs_Type_Indicator/ENTJ (дата звернення: 25.03.2025).

43. Dartey-Baah K. The cultural approach to the management of the international human resource: An analysis of Hofstede's cultural dimensions.

International Journal of Business Administration. 2013. Vol. 4, No. 2. P. 39–45. DOI: 10.5430/ijba.v4n2p39.

44. Lin H., Lou L. A Study on Cross-Cultural Business Communication Based on Hofstede's Cultural Dimensions Theory. *Open Journal of Social Sciences*. 2024. P. 352–368. DOI: 10.4236/jss.2024.129021.

45. Country comparison tool. The Culture Factor Group. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=> (дата звернення: 28.03.2025).

46. KPMG в Україні. Український бізнес очима керівників та керівниць. 2024. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/11/kpmg-ceo-outlook-2024.html> (дата звернення: 28.03.2025).

47. KPMG International. KPMG 2024 CEO Outlook: Executive Summary. 2024. 13 p. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2024/09/kpmg-ceo-outlook-2024-executive-summary.pdf> (дата звернення: 15.04.2025).

48. PwC. Leaders solving for tomorrow. 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/leadership/leaders-solving-for-tomorrow.html> (дата звернення: 15.04.2025).

49. Deloitte. 2023 Global Human Capital Trends Report. 2023. 33 p. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/process-and-operations/us-consulting-2023-global-human-capital-trends-report.pdf> (дата звернення: 29.04.2025).

50. Hatami H., Segel L. H. What matters most? Eight CEO priorities for 2024. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-matters-most-eight-ceo-priorities-for-2024> (дата звернення: 17.04.2025).

51. MetricStream. Cyber Risk Management. 2024. URL: <https://www.metricstream.com/learn/cyber-risk-management.html> (дата звернення: 17.04.2025).

52. The Majority of CEOs Surveyed Believe Generative AI will Increase Their Organizations' Efficiencies: Summer 2023 Fortune/Deloitte CEO Survey. URL:

<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/press-releases/the-majority-of-ceos-surveyed-believe-generative-ai-will-increase-their-organizations-efficiencies.html> (дата звернення: 17.04.2025).

53. 90% of GCC CEOs confident of revenue growth in 2025: PwC's 28th Annual CEO Survey. PwC. URL: <https://www.pwc.com/m1/en/media-centre/2025/pwc-28th-annual-ceo-survey-middle-east-findings.html> (дата звернення: 17.04.2025).

54. Leipziger D.M. «Brain Drain» and the Global Mobility of High-Skilled Talent. The World Bank, PREMnotes. 2008. No. 124. 6 p.

55. Resilient Leadership: Lessons from Ukraine's Hybrid Teams. Odgers Berndtson. URL: <https://www.odgersberndtson.com/en-uk/insights/resilient-leadership-lessons-from-ukraine-s-hybrid-teams> (дата звернення: 22.04.2025).

56. Три чверті бізнесів і далі працюватимуть в Україні. Як змінились їхні очікування – ЕВА. MC.today, Media for Creators. URL: <https://mc.today/uk/ukrayinski-pidpriyemtsi-optimistichnishe-otsinyuyut-majbutnye-visnovki-z-opituvannya-eba/> (дата звернення: 22.04.2025).

57. 70% компаній в Україні планують нові інвестиції попри війну. Куди вкладатимуть гроші та що заважає бізнесу. hromadske. URL: <https://hromadske.ua/ekonomika/234608-70-kompaniy-v-ukrayini-planuiut-novi-investytsiyi-popry-viynu-kudy-vkladatymut-hroshi-ta-shcho-zavazaye-biznesu> (дата звернення: 23.04.2025).

58. У 2023 році іноземці вклали в Україну більше, ніж у 2017-му: хто інвестує та чому. Мінфін - все про фінанси: новини, курси валют, банки. URL: <https://minfin.com.ua/ua/invest/articles/u-2023-r-inozemci-vklali-v-ukrayinu-bilshe-nizh-u-mirniy-2017y-hto-investue-i-chomu> (дата звернення: 23.04.2025).

59. Приварникова І.Ю., Голей Ю.М. Сучасні аспекти корпоративного менеджменту транснаціональних компаній, що працюють в Україні. Економічний простір. 2024. № 190. С. 416-424. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73> (дата звернення: 23.04.2025).

60. Дієві стратегії лідерів у 2025-му: понад 40 CEO та власників бізнесів на Business Wisdom Summit. espreso.tv. URL: <https://espresso.tv/suspilstvo-dievi-strategii-lideriv-u-2025-mu-ponad-40-ceo-ta-vlasnikiv-biznesiv-na-business-wisdom-summit> (дата звернення: 23.04.2025).

61. Глокалізація. Електронна версія «Великої української енциклопедії». URL: <https://vue.gov.ua/Глокалізація> (дата звернення: 23.04.2025).

62. Український бізнес страждає через проблеми з електроенергією. Українська Енергетика. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/ukrainskyi-biznes-strazhdaie-cherez-problemy-z-elektroenerhiieiu> (дата звернення: 23.04.2025).

63. Дія.Бізнес. Дія.Бізнес Старт. URL: <https://business.diia.gov.ua/initiative/enerhetychna-stiikist-dlia-biznesu> (дата звернення: 23.04.2025).

64. Букатюк У. «Нова пошта» запустить доставку між країнами ЄС. Тестування розпочнеться наступного року. Forbes.ua. URL: <https://forbes.ua/news/nova-poshta-planue-zapustiti-dostavku-mizh-krainami-es-nastupniy-rik-pide-na-testuvannya-16102023-16703> (дата звернення: 23.04.2025).

65. Учасники проєктів Вікімедіа. Кібератака на «Київстар» (2023) – Вікіпедія. Вікіпедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Кібератака_на_«Київстар»_\(2023\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Кібератака_на_«Київстар»_(2023)) (дата звернення: 23.04.2025).

66. «Ми почали готуватись до війни ще у червні 2021 року» - президент Kyivstar Олександр Комаров. UA.NEWS. URL: <https://ua.news/ua/money/my-nachaly-gotovytsya-k-vojne-eshhe-v-yyune-2021-goda-prezydent-kyivstar-aleksandr-komarov> (дата звернення: 23.04.2025).

67. Ukraine businesses hire more women, teens as labour shortages bite. Reuters. 2024. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/ukraine-businesses-hire-more-women-teens-labour-shortages-bite-2024-09-12/> (дата звернення: 23.04.2025).
68. Шеф на експорт. Українські топ-менеджери керують бізнесом по всьому світу. Корреспондент. URL: <https://ua.korrespondent.net/journal/1257972-korrespondent-shef-na-eksport-ukrayinski-top-menedzheri-keruyut-biznesom-po-vsomu-svitu> (дата звернення: 23.04.2025).
69. Bayer's Efforts in Ukraine. Bayer Global. URL: <https://www.bayer.com/en/ukraine> (дата звернення: 23.04.2025).
70. «Метінвест» в умовах війни: децентралізація в дії. PwC. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2023/26th-ceo-survey-cee/interview-metinvest-uriy-ryzhenkov.html> (дата звернення: 23.04.2025).
71. The Future of the C-Suite: Navigating Leadership in Today's Corporate Landscape. Involved. URL: <https://www.involvedsolutions.com/resources/blogs/the-future-of-the-c-suite-navigating-leadership-in-today-s-corporate-landscape/> (дата звернення: 23.04.2025).
72. What is glocalization? Synergizing global and local strategies - Acclaro. Acclaro. URL: <https://www.acclaro.com/blog/glocalization/> (дата звернення: 23.04.2025).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Огляд зарубіжної літератури

1. Kefale T., Amare T. Modern Management Approach Theory and Practice: Case of Bule Hora College of Teacher Education. Bule Hora University, College of Business and Economics, Department of Management. 2020. Pages: 42

Modern Management Approach Theory and Practice is an academic study aiming to assess the gap between theory and practice in the application of modern management approaches at Bule Hora College of Teacher Education. Based on semi-structured interviews, the study finds that the college fails to implement key aspects of modern management, such as the quantitative approach in decision-making, situational leadership, and inclusive coordination between the Dean, staff, and students. It highlights systemic input shortages and limited delegation or decentralization of authority. The authors recommend greater integration of all stakeholders and the adoption of contemporary management techniques to improve institutional effectiveness.

2. Egon Zehnder. Global Board Diversity Tracker 2024-2025. The Progress of Board Diversity: Slow Advancement Amid Waves of Change. Egon Zehnder International, 2024. Pages: 28

Egon Zehnder, a global executive search and leadership advisory firm, has tracked board diversity trends worldwide for over two decades. Its *Global Board Diversity Tracker 2024-2025* presents a detailed analysis of progress in gender and ethnic representation on corporate boards between 2012 and 2024. The report highlights a rise in the global share of women in board positions – from 13.6% in 2012 to 29.3% in 2024 – but also points to a recent slowdown in progress. It notes a decline in the appointment of ethnic and racial minority directors and an emerging backlash against DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) initiatives. Nevertheless, the authors frame this moment as an opportunity for corporate leaders to reaffirm their commitment to inclusive governance and adopt updated strategies for sustaining long-term change. The

report is intended for business executives, board members, DEI professionals, and corporate governance researchers.

3. Lin H., Lou L. A Study on Cross-Cultural Business Communication Based on Hofstede's Cultural Dimensions Theory. *Open Journal of Social Sciences*. 2024. Pages: 352-368

Hanzheng Lin and *Lingling Lou* from Zhejiang Yuexiu University investigate how Hofstede's cultural dimensions theory applies to business communication across cultures.

The article addresses the growing challenges posed by cultural disparities in global business contexts, such as differences in values, communication styles, and social norms. Using a mixed-methods approach that includes interviews and surveys with representatives from multinational corporations, the study analyzes how national cultural traits influence communication strategies. Through a case study of two companies, TechInnovate and NipponElectro, the authors demonstrate how cultural awareness and mutual respect can help overcome communication barriers. The findings underscore the importance of adaptability in international business discourse.

4. Kouzes J. M., Posner B. Z. Leadership Practices Inventory (LPI): Self Report. 2021. Pages: 17

The Leadership Practices Inventory (LPI) is a widely recognized leadership assessment tool developed by James M. Kouzes and Barry Z. Posner. *The LPI: Self Report* is part of the broader LPI 360 system, which enables leaders to evaluate their competencies based on the feedback of colleagues, subordinates, and peers. Rooted in the Five Practices of Exemplary Leadership model, this tool measures key leadership behaviors: modeling the way, inspiring a shared vision, challenging the process, enabling others to act, and encouraging the heart.

The sample report provides a self-evaluation framework, guiding leaders in identifying their strengths and development areas. By offering clear, data-driven insights, the LPI helps individuals track their leadership growth over time and develop action plans for improvement. The assessment is used globally in corporate, nonprofit, and educational settings to support leadership development and organizational

performance. It is especially valued for its practical structure and emphasis on feedback-based learning.

5. PwC. 28th Annual Global CEO Survey. Navigating the paradoxes of leadership. PricewaterhouseCoopers Global. 2025. Pages: 28

PwC (PricewaterhouseCoopers) is a leading international network of professional services firms operating in over 150 countries. It provides services in auditing, consulting, tax, legal, and strategic development. PwC is known for its high-impact research, including annual CEO surveys that reflect global business trends.

The *28th Annual Global CEO Survey* presents insights from business leaders worldwide on emerging challenges and priorities in 2025. This edition explores leadership paradoxes - such as transforming businesses while ensuring continuity. The report reveals that a majority of CEOs believe their companies must undergo substantial reinvention to remain viable over the next ten years. Topics covered include digital transformation, climate adaptation, workforce reskilling, and long-term value creation. The study underscores the need for strategic agility and resilient leadership in an era of uncertainty.

6. 2023 Global Human Capital Trends Report. Deloitte Global. 2023. Pages: 33

Deloitte is one of the world's largest professional services firms, providing audit, consulting, tax, and advisory services across various industries. The *2023 Global Human Capital Trends Report* presents Deloitte's annual insights into the evolving nature of work, workforce, and workplace. Based on global research and executive interviews, the 2023 edition emphasizes the shift toward human sustainability, workforce empowerment, and adaptive leadership in an era of rapid technological and societal change. The report highlights key trends such as the integration of human and machine capabilities, the rise of skills-based organizations, and the growing importance of employee well-being and purpose. Designed for business leaders, HR professionals, and policymakers, the report provides strategic guidance on how to navigate the future of work with resilience, equity, and innovation.

7. He L., Whited T. Underrepresentation of Women CEOs. 2023. Pages: 48

The academic paper *Underrepresentation of Women CEOs* by Li He (Erasmus University Rotterdam) and Toni M. Whited (University of Michigan) investigates the persistent underrepresentation of women in CEO roles in major U.S. firms. The authors develop a dynamic economic model incorporating three core drivers of gender disparity: unobserved productivity differences, labor market search frictions, and employer discrimination. Using firm-level panel data and a partial equilibrium model, the study concludes that the limited pool of qualified female candidates is the dominant constraint, rather than outright bias in hiring. The paper makes a significant contribution to the literature on gender inequality and executive leadership.

8. Lloyd R., Aho W. The Four Functions of Management: An Essential Guide to Management Principles. Hays, Kansas: Digital Pressbooks. 2020. Pages: 169

Digital Pressbooks, affiliated with Fort Hays State University, specializes in producing open-access educational materials. This textbook by Robert Lloyd and Wayne Aho provides a clear and structured introduction to the four foundational functions of management: planning, organizing, leading, and controlling (POLC). Aimed at undergraduate business students, the book integrates historical perspectives on management with practical tools for managerial decision-making and strategic thinking. Its accessible language and conceptual clarity make it suitable for classroom instruction as well as self-directed learning. The goal of the book is to equip learners with core management competencies as a basis for more advanced study in business administration.

9. Waliczko T., Solek-Borowska C. Contribution of Adam Smith into Management Thought. *Nowoczesne Systemy Zarządzania*. 2022. Vol. 17, No. 2. Pages: 79–86

Nowoczesne Systemy Zarządzania (Modern Management Systems) is a peer-reviewed academic journal focused on contemporary management concepts and practices. It is published by the Faculty of Security, Logistics and Management at the Military University of Technology in Warsaw, Poland.

In the article *Contribution of Adam Smith into Management Thought*, Tomasz Waliczko and Celina Sołek-Borowska explore how Smith's ideas on specialization, division of labor, and the «invisible hand» shaped modern management theory. These principles are presented as essential for aligning employee incentives with organizational goals. The authors highlight their relevance for designing fair reward systems and effective organizational structures, offering practical implications for today's managers.

10. Report 2024 CEO Transitions: Europe. Spencer Stuart. 2025. Pages: 11

Spencer Stuart is a global executive search and leadership advisory firm, recognized for its authoritative reports on board composition, CEO successions, and corporate governance trends.

The report 2024 CEO Transitions: Europe provides a detailed analysis of CEO succession trends across major European companies. It documents the number, timing, and context of CEO transitions in 2024, examining factors such as internal vs. external appointments, gender representation, and tenure. One of the report's key findings is a growing preference for internal candidates, indicating a strategic focus on leadership continuity. However, the data also show persistent gender imbalances, with female CEOs still comprising a small share of transitions. The report highlights evolving expectations for CEOs, including greater demands for adaptability, ESG (Environmental, Social, Governance) engagement, and stakeholder communication in a rapidly changing European business environment.

Annotation

Borodii D.Y. «Top-management of global corporations in the international economic relations». Manuscript.

Qualifying bachelor's thesis on specialty 292 «International Economic Relations», 2025.

The work analyzes current trends in the development of top-management in global companies and identifies key challenges in the context of growing international instability. It highlights that modern leadership requires not only strong financial performance, but also strategic flexibility, digital competence, and the ability to adapt global management models to specific local environments.

A separate part of the paper is devoted to the adaptation of international top-management practices in Ukrainian and other transitional economies. Special attention is given to the challenges faced by companies operating in wartime conditions and how global leadership frameworks are localized to fit national contexts.

After conducting this research, the author concludes that effective top-management in the 21st century is based on a combination of strategic agility, technological competence, and cultural sensitivity. The role of glocalization is emphasized as a core strategy for aligning international standards with domestic needs and realities.

Based on the analysis, the author formulates practical recommendations for improving leadership effectiveness in multinational corporations. These include scenario planning, digital integration, stronger coordination between global and local leadership structures, and capacity-building to ensure sustainable development and resilience in uncertain environments.

Key words: top-management, global corporations, digital transformation, global challenges, glocalization, inclusivity.

Year: 2025

Короткий звіт за результатами перевірки кваліфікаційної роботи антиплагіатною інтернет-системою Strikeplagiarism:



StrikePlagiarism.com



Дата звіту 5/11/2025

Дата редагування ---

Документ прийнятий

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

Топ-менеджмент глобальних корпорацій в міжнародних економічних відносинах

Автор

Науковий керівник / Експерт

Бородій Д.Є.Любачівська Р.З.

підрозділ

кафедра європейської економіки і бізнесу

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

0.52%

0.52%

КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2

0.00%

0.00%

КП 2

12358

Кількість слів

0.63%

0.63%

КЦ

98018

Кількість символів

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет міжнародної економіки і менеджменту

**ЗБІРНИК ДОПОВІДЕЙ
92-ї щорічної студентської наукової конференції
«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ВІДРОДЖЕННЯ УКРАЇНИ У
ГЛОБАЛЬНІЙ ПАРАДИГМІ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ»**

(17 квітня – 17 травня 2025 р.)

Київ – 2025

Відповідальні за випуск:

Товстенко В.Р. - к.філол. наук, доцент кафедри бізнес-лінгвістики
Вінська О.Й. - к.е.н., доц, доцентка кафедри європейської економіки і бізнесу
Подвойська О.В. – в.о.зав.кафедри, к.філол. наук, доцент кафедри німецької мови
Козачок Т.С. - к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту
Лобецька І.М. – ст.викладач кафедри іноземних мов і міжкультурної комунікації
Машина Ю.П. - к.е.н., доцент кафедри міжнародних фінансів
Сандул М.С. - к.е.н., доцент кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу
Солодковський Ю.М. – к.е.н., доцент, декан факультету МЕіМ
Рябець Н.М. - к.е.н., доцент кафедри міжнародного менеджменту
Черницька Т.В. - к.е.н., доцент кафедри міжнародної економіки
Швиданенко О.А. – д.е.н., професор кафедри міжнародної економіки
Небильцова О.В. – к.е.н., професор кафедри міжнародного обліку і аудиту

*Редколегія може не поділяти погляди, викладені у збірнику.
Автори тез доповідей несуть відповідальність за їхній зміст*

Інноваційні рішення для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності: зб. доп. 92-ї щорічної студентської наукової конференції, 17 квітня – 17 травня 2025 р. — [Електронний ресурс]. Київ, КНЕУ, 2025. — **416 с.**

Збірник тез здобувачів вищої освіти факультету міжнародної економіки і менеджменту укладено за підсумками їх досліджень, представлених на науковій конференції КНЕУ 17 квітня – 17 травня 2025 р. Доповіді здобувачів присвячено інноваційним рішенням для відродження України у глобальній парадигмі конкурентоспроможності.

Розповсюджувати та тиражувати без офіційного дозволу КНЕУ забороняється

Роль процесів злиття та поглинання у відновленні українських підприємств у повоєнний період	
Галань Софія Андріївна	55
Фінансові відносини у зоні євро як модель для розвитку фінансової системи України в умовах післявоєнного відновлення	
Безп'ятчук Жанна Іванівна	58
Перспективи залучення інвестицій з арабських країн для відбудови України	
Баранова Уляна Валеріївна	61
Економічна емансипація жінок в ЄС	
Гапченко Владислав Олександрович	63
Стратегічні напрямки розвитку креативної індустрії в розвинених країнах світу	
Скоморовська Анастасія Ігорівна	65
Перспективи та виклики розвитку глобального енергетичного ринку	
Цікало Анастасія Андріївна	66
Оцінка конкурентних переваг та викликів для товарного експорту України до ЄС	
Рижченко Анна Михайлівна	70
Особливості функціонування банківської системи України в умовах європейської інтеграції	
Сердюкова Єлена Сергіївна	72
Галузева та географічна структура прямих іноземних інвестицій у Китаї	
Вовченко Катерина Олександрівна	75
Сприяння гендерній рівності як інструмент економічного прогресу в розвинених країнах	
Горєлов Денис Олегович	78
Оборонні інновації як стратегічний чинник формування міжнародної конкурентоспроможності економіки України у повоєнний період	
Полуянова Анастасія Максимівна	82
Трансформація енергетичного сектору ЄС у контексті забезпечення міжнародної конкурентоспроможності	
Потапчук Юрій Юрійович	84
Особливості економічного співробітництва України з Польщею в умовах глобальної нестабільності	
Хітрова Анастасія Олексіївна	87
Сталий розвиток як основа національної політики відбудови України	
Бородій Діана Євгенівна	89
Інтернаціоналізація управлінських кадрів в Україні: потенціал для післявоєнної трансформації	
Загоруйко Дмитро Вадимович	92
Перспективи розвитку міжнародного туризму в Україні у повоєнний період	
Мазуренко Валентина Русланівна	95
Інтеграція українського ОПК у світовий ринок військової продукції: виклики та можливості	
Павленко Нікіта Сергійович	98
Інвестиційне співробітництво України з країнами-членами ЄС	
Рябчик Юлія Володимирівна	101
Інноваційні моделі розвитку провідних країн світу	
Галата Олександра Олегівна	103
Перспективи підвищення міжнародної конкурентоспроможності харчової промисловості в Україні	
Зайка Вероніка Вячеславівна	105
Бізнес-стратегії міжнародних фармацевтичних корпорацій: баланс між глобальним баченням і локальною адаптацією	
Кибенко Олеся Олександрівна	106
Інтеграція високотехнологічного сектора України в світову економіку	
Волощук Катерина Романівна	109

- підвищення прозорості даних: на сьогодні лише близько 60 % індикаторів мають повне статистичне покриття;
- посилення ролі місцевого самоврядування: більшість територіальних громад досі не включають ЦСР у власні стратегії розвитку;
- стимулювання міжсекторальної співпраці: важливо забезпечити координацію між державою, бізнесом, громадянським суспільством і науковими установами;
- розвиток інституційної спроможності та кадрового потенціалу, орієнтованого на досягнення сталих результатів і моніторинг політик.

Порівняння з країнами Центрально-Східної Європи підтверджує ефективність сталого підходу в післякризовий період. У Хорватії та Грузії впровадження стратегій сталого розвитку дозволило не лише відновити інфраструктуру, а й сприяло зростанню індексу людського розвитку, гендерної рівності та інвестиційної привабливості. Це доводить, що сталий розвиток є не лише ціннісним орієнтиром, а й практичною основою політики відновлення.

Таким чином, ЦСР перетворюються з глобального документа на дієвий інструмент управління в умовах кризи. Їх впровадження в Україні відкриває можливості не лише для технічної та економічної реконструкції, а й для формування майбутнього розвитку на засадах справедливості, екологічної безпеки, інклюзії та партнерства.

Література

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. United Nations. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda>
2. Міністерство економіки України. Добровільний національний огляд: Україна. Цілі сталого розвитку. Київ: 2020. – С. 12–16, 31–33.
3. Sachs J., Lafortune G., Kroll C., Fuller G., Woelm F. Sustainable Development Report 2024. Cambridge University Press, 2024. – С. 20–21.
4. Яковенко М., Михайлова Т. Оцінка екологічної безпеки регіонів України // Економіка природокористування і охорони довкілля. – 2020. – №3. – С. 97–101.

Бородій Д.Є.

*«Міжнародні економічні відносини», 4 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

Науковий керівник – к.е.н, доцент кафедри європейської економіки і бізнесу Любачівська Р.З.

ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ В УКРАЇНІ: ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ПІСЛЯВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Інтернаціоналізація менеджменту означає залучення до управління фахівців із міжнародним досвідом та глобальними компетенціями, що набуває особливої актуальності в умовах післявоєнної трансформації України. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні виклики для бізнесу: окрім матеріальних руйнувань, країна зазнала значного «відтоку мізків» — багато кваліфікованих фахівців виїхали за кордон [1]. Це загострило проблему кадрового дефіциту та конкуренції за таланти. Згідно з опитуванням KPMG CEO Outlook 2024, українські керівники вважають геополітичну нестабільність та економічну невизначеність основними ризиками, з якими стикається їхній бізнес (рис. 1). Водночас Україна стикається з більшою нестачею кваліфікованих спеціалістів, ніж будь-де у світі: 58% українських менеджерів вважають проблемою конкуренцію за таланти, тоді як у світі лише

27%. Така різниця в пріоритетах пояснюється реаліями воєнного часу, але вона також вказує на необхідність швидкого технологічного розвитку у повоєнний період.

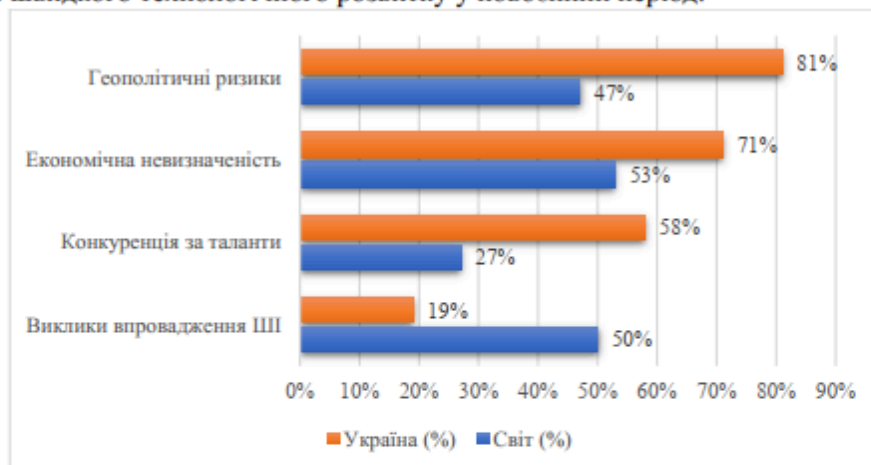


Рисунок 1. Порівняння актуальних викликів для керівників міжнародних компаній в Україні та світі у 2024 році [2]

Вплив національної культури на стиль управління є ще одним важливим чинником. Згідно з моделлю Гофстеда, Україна характеризується високим рівнем уникнення невизначеності (95 зі 100) та великою дистанцією влади (92 зі 100) [3]. Це вказує на традиційну ієрархічність українських організацій та схильність до обережності в ухваленні рішень. Хоча така структура може бути виправданою в умовах загроз, вона також може стримувати швидку адаптацію до змін. Успішна післявоєнна трансформація вимагає від лідерів підвищення гнучкості та швидкості прийняття рішень при збереженні уваги до безпеки. Водночас прагматичність української культури дозволяє адаптувати існуючі управлінські моделі до нових обставин [4]. Цю здатність варто використати як перевагу: відкритість до інновацій сприятиме оновленню управлінських практик.

Кадрові втрати від війни додатково підсилюють актуальність інтернаціоналізації. За оцінками експертів, приблизно 40-50% жінок-менеджерів були змушені переїхати за кордон разом зі своїми дітьми з міркувань безпеки [5]. Вони часто обирали дистанційну роботу або залишали свої компанії. Такий відтік менеджерів створив значний вакуум у вищих ешелонах бізнесу.

У цій ситуації компанії вимушені шукати нові підходи до укомплектування керівного складу, зокрема через залучення фахівців із міжнародним досвідом. Менеджери, які залишилися в Україні, фактично виконують роль антикризових управлінців. Накопичений ними досвід вирішення критичних ситуацій є цінним ресурсом для подальшої відбудови. Однак для масштабної трансформації цього досвіду недостатньо без стратегічного мислення та глобального бачення, характерних для міжнародних лідерів.

Закордонний контингент українських менеджерів є потужним резервом знань і навичок, які можуть сприяти трансформації української економіки. Багато з них зараз працюють в іноземних компаніях, де вони отримали цінний досвід сучасної практики ведення бізнесу, опанували інноваційні методи менеджменту та налагодили міжнародну мережу контактів. Ще до війни Україна стала «кузницею» для висококваліфікованих управлінських талантів для багатонаціональних корпорацій: топ-менеджери країни запрошувалися на керівні посади у великих західноєвропейських компаніях [6]. Їхній успіх за кордоном є свідченням конкурентоспроможності українських шкіл менеджменту та їх здатності адаптуватися до різних культурних контекстів. Повернення цих експертів до післявоєнної реконструкції

шляхом репатріації чи дистанційної співпраці могло б прискорити передачу знань і модернізацію українських підприємств. Менеджери, які повертаються до України, здатні привнести в місцеві компанії культуру ефективності, клієнтоорієнтованість та сучасний підхід до впровадження інновацій, прийнятих за кордоном. Ті, хто залишається працювати за межами України, також мають можливість впливати, виступаючи «послами» українських інтересів. Вони можуть створювати партнерства між іноземними та українськими компаніями, залучати інвестиції та наставляти місцевих лідерів. В умовах, коли частина довоєнної управлінської еліти була втрачена через міграцію, саме синергія досвіду діаспори та місцевих фахівців може сприяти успішній трансформації бізнес-середовища.

Розуміючи важливість розвитку сучасних менеджерів, уряди та донорські організації пропонують українцям широкий спектр можливостей для навчання й стажування за кордоном. Серед найвідоміших програм – Chevening у Великій Британії, Fulbright у США та Erasmus for Young Entrepreneurs в ЄС, які щорічно надають стипендії для отримання ступенів MBA та інших управлінських кваліфікацій у провідних університетах світу [7]. Також існують спеціалізовані програми, такі як Ukrainian Business Leaders: Promoting Innovation and Entrepreneurship (UBL PIE) у США та Ukrainian Emerging Leaders у Стенфорді, які зосереджені на розвитку лідерських навичок та підтримці проектів відбудови країни [8]. Крім того, ЄБРР та Світовий банк пропонують навчання для підприємців та управлінців, програми з корпоративного управління та консалтингові послуги з кризового менеджменту для України. Сьогодні більшість українських лідерів усвідомлюють необхідність інвестування в освіту та розвиток навичок – 88% з них вважають, що необхідно інвестувати в навчання талантів, щоб забезпечити їм доступ до майбутнього [2].

Крім залучення управлінців із міжнародним досвідом, важливо також формувати нову культуру лідерства всередині країни, орієнтовану на відкритість, відповідальність і довіру. Війна показала, наскільки критичним є вміння швидко приймати рішення, працювати в умовах невизначеності та ефективно комунікувати з командою. Саме тому майбутні українські лідери мають бути не лише технічно компетентними, а й емоційно зрілими — з розвиненими навичками саморефлексії, командної роботи та етичного лідерства.

Отже, післявоєнна трансформація України значною мірою залежатиме від людського капіталу, особливо від кваліфікованих менеджерів, здатних працювати в глобальному масштабі. Інтернаціоналізація менеджерів має на меті не лише залучення іноземного досвіду, а й формування нового покоління лідерів, відкритих до інновацій та передового світового досвіду. Україна вже продемонструвала свій потенціал у підготовці ефективних лідерів, тому зараз перед державою та бізнесом стоїть завдання створити умови для повернення та розвитку цих талантів на благо країни. Поєднання міжнародного досвіду зі знанням місцевого контексту сприятиме сталому післявоєнному відновленню та успішній інтеграції України у світову економіку.

Література

1. Сахно А. Шалені зарплати та дефіцит кадрів: що відбувається на ринку праці України // РБК-Україна. – 22.10.2024. – URL: <https://www.rbc.ua/rus/news/shaleni-zarplati-ta-defitsit-kadriv-shcho-1729552806.html> (дата звернення: 27.04.2025).
2. KPMG в Україні. Український бізнес очима керівників та керівниць 2024. – URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2024/11/kpmg-ceo-outlook-2024.html> (дата звернення: 27.04.2025).
3. Country comparison tool. The Culture Factor Group. URL: <https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=> (дата звернення: 27.04.2025).

4. Uchoose. Шість вимірів національної культури: що потрібно знати українцям // Uchoose.info. – 2023. – URL: <https://uchoose.uacrisis.org/shist-vymiriv-natsionalnoyi-kultury/> (дата звернення: 27.04.2025).
5. Відтік мізків, підтримка ветеранів та кар'єрний злет тих, хто залишиться в Україні: експерти про ринок праці під час війни // Delo.ua. – 2023. – URL: <https://delo.ua/business/vidtik-mizkiv-pidtrimka-veteraniv-ta-karjernii-zlet-tix-xto-zalisitsya-v-ukrayini-eksperti-pro-rinok-praci-pid-cas-viini-417901/> (дата звернення: 27.04.2025).
6. Корреспондент. Шеф на експорт: Українські топ-менеджери керують бізнесом по всьому світу – Журнал Корреспондент №34, 02.09.2011. – URL: <https://ua.korrespondent.net/journal/1257972-korrespondent-shef-na-eksport-ukrayinski-top-menedzheri-keruyut-biznesom-po-vsomu-svitu> (дата звернення: 27.04.2025).
7. VisitUkraine.Today. Після закриття USAID: які гранти та навчання допоможуть вашому бізнесу? – 02.2025. – URL: https://visitukraine.today/uk/blog/5588/after-usaid-closes-what-grants-and-training-can-help-your-business?srsId=AfmBOopJEWfRRz2otSWa3ETyAZ4IeTDLKP0qfQnxXTJRckMey_boVX (дата звернення: 27.04.2025).
8. The U.S. Embassy is Looking for Ukrainian Entrepreneurs For a Fully Funded Program in the United States. Kyiv Post. URL: <https://www.kyivpost.com/post/38186> (дата звернення: 27.04.2025).

Загоруйко Д.В.

*«Міжнародні економічні відносини», 5 курс
Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана*

Науковий керівник – к.е.н, доцент кафедри європейської економіки і бізнесу Любачівська Р.З.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Міжнародний туризм відіграє важливу роль у сучасному світі, не лише сприяючи економічному розвитку, а й зміцнюючи культурні зв'язки між країнами. Після завершення війни в Україні саме туризм може стати одним із ключових інструментів відновлення держави — як економічного, так і соціального. Цей сектор має потенціал відкрити нові горизонти співпраці з іншими країнами, сприяти формуванню позитивного іміджу України та підтримувати локальні громади.

Історично Україна має значний туристичний потенціал завдяки своєму географічному розташуванню, культурній спадщині, природним ресурсам та гостинності населення. Однак повномасштабна війна, що розпочалася у 2022 році, суттєво змінила контекст функціонування туристичної галузі України, поставивши її на паузу. У той же час, повоєнний період відкриє нові можливості – не лише для відновлення індустрії, а й для переосмислення ролі міжнародного туризму в майбутньому України [1].

Однією з ключових перспектив стане розвиток так званого «відбудовчого туризму» або «солідарного туризму», коли іноземці відвідуватимуть Україну з метою підтримки країни, знайомства з її історією та солідарності з українським народом. Подібний формат уже мав місце в інших країнах, що пережили збройні конфлікти, і в українському контексті він може стати важливою частиною як національного нарративу, так і економічної стратегії. Туристи з країн-партнерів, що надавали допомогу Україні, можуть виявляти підвищений інтерес до візитів на звільнені території, музеї війни, меморіали, а також до української культури, яка набула нового символічного змісту під час боротьби за незалежність [3].