НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
Фінансово-економічний факультет
Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма «Міжнародний менеджмент»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему

«ПРОБЛЕМИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ»

Кваліфікаційна робота магістра містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Студента 2 курсу групи 20.07 _____ Антоненко Роман Ігорович

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. Н. А. Гринчак

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л. В. Лазоренко

Київ 2026

Звіт подібності

Метадані

Назва організації	підрозділ
National Academy of Statistics, Accounting and Audit	**National Academy of Statistics, Accounting and Audit**

Заголовок

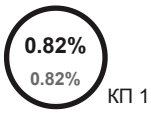
КРМ_Антоненко

Автор	Науковий керівник / Експерт
---	**Гринчак Н.А.**

Кількість слів	Кількість символів	Дата звіту	Дата редагування	ІД документу
16032	**138923**	**12/23/2025**	**---**	**332956783**

Обсяг знайдених подібностей

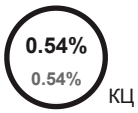
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

16032

Кількість слів



КЦ

138923

Кількість символів

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв	ß	7
Інтервали	A→	0
Мікропробіли	·	3
Білі знаки	ß	0
Парафрази (SmartMarks)	a	15

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Освітній ступінь - *магістр*
Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*
Спеціальність – *073 «Менеджмент»*
Освітньо-професійна програма – *«Міжнародний менеджмент»*

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу
та публічного управління
_____д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко
“____” _____2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА
Антоненко Романа Ігоровича

1. Тема роботи: «Проблеми ефективності менеджменту міжнародних компаній в умовах глобалізації економіки»

керівник роботи: к.е.н., доц. Н.А.Гринчак

затверджені наказом №312 від 24.09.2025 р.

2. Строк подання студентом роботи: 12.01.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи: річні звіти Siemens AG (Annual Reports), аналітичні огляди ринку Industry 4.0, публікації в періодичних виданнях («The Economist», «Harvard Business Review») та наукові праці з міжнародного менеджменту.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):
- розкрити теоретичну сутність стратегічного менеджменту міжнародних компаній;
- визначити вплив глобалізації на трансформацію систем управління ТНК;
- систематизувати критерії та показники оцінки ефективності менеджменту в міжнародному середовищі;
- проаналізувати сучасний стан та організаційну структуру управління Siemens AG;
- провести оцінку операційної та фінансової ефективності менеджменту компанії;
- дослідити стратегії адаптації Siemens AG до змін глобального ринку;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управлінського механізму реалізації інновацій та оптимізації структури Siemens AG.

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи магістра.

6. Дата видачі завдання_____

Керівник _____
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи магістра	20.09.2025 – 06.10.2025 р.
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи магістра	06.10-20.10.2025 р.
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи магістра	20.10-03.11.2025 р.
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи магістра	03.11-24.11.2025 р.
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи магістра	24.11-15.12.2025 р.
6.	Оформлення вступу і висновків	15.12-22.12.2025 р.
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи магістра	15.12-22.12.2025 р.
8.	Подання кваліфікаційної роботи магістра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	22-26.12. 2025 р.
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи магістра	29-12.2025 – 12.01.2026 р.
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи магістра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи магістра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи магістра	19.01.2026 р.

Студент _____ Антоненко Р.І.
(підпис)

Керівник роботи _____ Гринчак Н.А.
(підпис)

РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи магістра
студента Національної академії статистики, обліку та аудиту
Антоненко Романа Ігоровича
Тема: **«Проблеми ефективності менеджменту міжнародних компаній в умовах глобалізації економіки»**

Загальний обсяг роботи складає 95 сторінок
Містить 26 таблиць, 10 рисунків, 82 літературних джерела.

Актуальність дослідження зумовлена поглибленням глобалізаційних процесів, прискоренням цифрової трансформації та зростанням невизначеності зовнішнього середовища, що істотно ускладнює управління діяльністю міжнародних корпорацій. В умовах Industry 4.0 ефективність менеджменту дедалі більше визначається здатністю компаній адаптувати управлінські механізми, організаційні структури та інноваційні процеси до динамічних змін глобального ринку. Для Siemens AG, як одного з провідних світових технологічних лідерів, питання підвищення ефективності глобального менеджменту набуває стратегічного значення, що обґрунтовує доцільність проведення даного дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практично орієнтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності системи менеджменту міжнародної компанії Siemens AG в умовах глобалізації та цифрової трансформації.

Об'єкт кваліфікаційної роботи – процеси управління діяльністю міжнародних компаній у глобальному економічному середовищі.

Предмет кваліфікаційної роботи – методи, інструменти та управлінські механізми підвищення ефективності менеджменту компанії Siemens AG.

Використані **методи наукового дослідження**. У процесі дослідження використано системний і структурно-функціональний підходи, методи економічного та статистичного аналізу, порівняльний аналіз, метод сценарного прогнозування, фінансово-економічне моделювання, а також графічні методи візуалізації результатів.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до оцінювання ефективності менеджменту міжнародних компаній шляхом інтеграції фінансових і нефінансових показників, розвитку положень щодо реформування організаційної структури ТНК в умовах цифрової економіки, а також у розробці прикладної моделі оцінювання результативності управлінських трансформацій Siemens AG із використанням інвестиційних і управлінських індикаторів.

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретико-методологічні засади ефективності менеджменту міжнародних компаній у глобальному середовищі, проаналізовано вплив глобалізаційних процесів на трансформацію систем управління та систематизовано критерії й показники оцінювання управлінської результативності.

У другому розділі проведено комплексний аналіз діяльності Siemens AG, оцінено ефективність існуючої системи менеджменту та операційної діяльності компанії, а також досліджено стратегії її адаптації до змін глобального конкурентного середовища.

У третьому розділі обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління Siemens AG шляхом удосконалення механізмів реалізації інноваційної стратегії, реформування організаційної структури та кількісної оцінки очікуваної ефективності запропонованих управлінських рішень з використанням фінансових і нефінансових показників.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості використання запропонованих управлінських рішень і методичних підходів у діяльності Siemens AG та інших міжнародних технологічних корпорацій для підвищення ефективності глобального менеджменту, прискорення інноваційного розвитку та оптимізації організаційних структур в умовах цифрової економіки.

Ключові слова: глобалізація, міжнародний менеджмент, ефективність управління, транснаціональна корпорація, Siemens AG, інноваційна стратегія, організаційна структура, цифрова трансформація, ESG, Industry 4.0.

Студент _____ Антоненко Р.І.

ЗМІСТ

ВСТУП 3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ 6
1.1. Сутність та особливості стратегічного управління міжнародними компаніями в умовах глобалізації 6
1.2. Вплив процесів глобалізації на систему управління міжнародними корпораціями 19
1.3. Критерії та показники ефективності менеджменту в міжнародному бізнес-середовищі 23
Висновки до розділу 1 30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ SIEMENS AG В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ УМОВАХ 32
2.1. Загальна характеристика діяльності Siemens AG та особливості її міжнародного управління 32
2.2. Оцінка ефективності існуючої системи менеджменту та операційної діяльності Siemens AG 49
2.3. Аналіз нефінансових показників ефективності корпоративного менеджменту Siemens AG 53
Висновки до розділу 2 60
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ SIEMENS AG В СУЧАСНИХ УМОВАХ 62
3.1. Вдосконалення управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії Siemens AG 62
3.2. Реформування організаційної структури як інструмент підвищення ефективності глобального менеджменту Siemens AG 68
3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих управлінських рішень для розвитку Siemens AG 73
Висновки до розділу 3 83
ВИСНОВКИ 85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 88

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах стрімкої глобалізації та переходу світової економіки до четвертої промислової революції (Industry 4.0), ефективність менеджменту міжнародних компаній стає вирішальним фактором їхньої виживаності. Компанія Siemens AG, як глобальний технологічний лідер, стикається з необхідністю постійної трансформації систем управління для збереження конкурентоспроможності. Актуальність даного дослідження зумовлена потребою розв'язання суперечностей між традиційними ієрархічними структурами управління та вимогами цифрової епохи, що потребує нових підходів до оцінки та підвищення ефективності менеджменту.

Питання ефективності міжнародного менеджменту та стратегічного управління ТНК досліджували такі вчені, як П. Г. Перерва, В.О. Черепанова, С. М. Погорєлов, О. М. Синіговець, але, попри значну кількість праць, потребують додаткового вивчення аспекти адаптації управлінських моделей Siemens AG до умов децентралізації та специфіка менеджменту в сегментах цифрової промисловості та інтелектуальної інфраструктури в умовах геополітичної нестабільності.

Метою роботи кваліфікаційної роботи магістра є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності системи менеджменту міжнародної компанії Siemens AG в умовах глобалізаційних викликів.

Для досягнення поставленої мети в роботі було поставлено виконання таких *завдань***:**

– розкрити теоретичну сутність стратегічного менеджменту міжнародних компаній;

– визначити вплив глобалізації на трансформацію систем управління ТНК;

– систематизувати критерії та показники оцінки ефективності менеджменту в міжнародному середовищі;

– проаналізувати сучасний стан та організаційну структуру управління Siemens AG;

– провести оцінку операційної та фінансової ефективності менеджменту компанії;

– дослідити стратегії адаптації Siemens AG до змін глобального ринку;

– розробити пропозиції щодо вдосконалення управлінського механізму реалізації інновацій та оптимізації структури Siemens AG.

Об'єктом дослідження є процеси управління діяльністю міжнародної компанії в умовах глобалізації економіки.

Предметом дослідження є сукупність методів, інструментів та механізмів підвищення ефективності менеджменту компанії Siemens AG.

Методи дослідження. У роботі використано: системний підхід (для вивчення структури Siemens), статистичний аналіз (для оцінки фінансових показників), метод порівняння (для аналізу динаміки розвитку), а також графічний метод для візуалізації результатів.

Інформаційну базу дослідження склали річні звіти Siemens AG (Annual Reports), аналітичні огляди ринку Industry 4.0, публікації в періодичних виданнях («The Economist», «Harvard Business Review») та наукові праці з міжнародного менеджменту.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в: удосконалено підхід до оцінки ефективності менеджменту через інтеграцію показників цифрової трансформації бізнес-процесів; запропоновано модель оптимізації інноваційного менеджменту Siemens AG в умовах глобальної енергетичної трансформації.

Практичне значення результатів дослідження. Сформульовані рекомендації можуть бути використані менеджментом Siemens AG та аналогічними технологічними корпораціями для підвищення гнучкості управління. Окремі положення можуть бути корисними для українських підприємств, які інтегруються в ланцюги створення вартості глобальних компаній.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження пройшли апробацію на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю» (м. Київ, НАСОА, 2025).

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 10 рисунків, 26 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 82 найменування.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1. Сутність та особливості стратегічного управління міжнародними компаніями в умовах глобалізації

Стратегічне управління міжнародними компаніями в умовах глобалізації формується як складна багаторівнева система прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення довгострокового розвитку корпорацій у динамічному та висококонкурентному глобальному середовищі. У порівнянні з стандартними моделями управління, стратегічний менеджмент міжнародних компаній передбачає необхідність одночасного врахування глобальних тенденцій розвитку світової економіки та специфіки національних ринків. Це, в свою чергу, створює потребу в особливому інтелектуальному капіталі менеджменту, здатному балансувати між вигодами від масштабу (глобальна стандартизація) та гнучкістю на місцях (локальна адаптація). Таке поєднання дозволяє корпораціям зберігати цілісність бренду та бізнес-моделі, не втрачаючи при цьому релевантності для конкретних споживачів у різних регіонах світу.

У наукових дослідженнях стратегічне управління розглядається як ключовий інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємств у довгостроковій перспективі. О. В. Ареф’єва наголошує на необхідності врахування інтересів стейкхолдерів у процесі стратегічного управління, що дозволяє підвищити узгодженість управлінських рішень і стабільність розвитку компаній в умовах невизначеності зовнішнього середовища [1, с. 84]. Взаємодія з групами впливу в міжнародному контексті стає більш багатогранною, оскільки корпорація мусить узгоджувати свою стратегію з регуляторними нормами, етичними стандартами та очікуваннями суспільства в різних юрисдикціях одночасно. У свою чергу, С. М. Василига акцентує увагу на специфіці стратегічного управління великими корпоративними структурами та

холдинговими компаніями, підкреслюючи зростання ролі координації та контролю в багаторівневих організаційних системах [4, с. 123].

Особливістю стратегічного управління міжнародних компаній є його орієнтація на глобальний масштаб діяльності, що зумовлює необхідність врахування широкого спектра факторів зовнішнього середовища, зокрема економічних, політичних, соціокультурних і технологічних. Синхронізація цих факторів потребує створення специфічних центрів стратегічної компетенції, які здатні трансформувати розрізнені сигнали ринку в єдину дорожню карту розвитку. Як зазначає М. З. Домбровський, у турбулентному глобальному оточенні стратегічне управління набуває проактивного характеру, оскільки компанії змушені не лише реагувати на зміни, а й передбачати їх, формуючи гнучкі стратегічні моделі розвитку [13, с. 42-43]. Такий превентивний підхід передбачає розробку багатоваріантних сценаріїв, де кожен вектор розвитку враховує можливі геополітичні зрушення або технологічні прориви, це стає критично важливим для транснаціональних корпорацій, діяльність яких охоплює різні регіони світу з неоднаковими умовами ведення бізнесу, оскільки мінімізує ризики стратегічного розриву між штаб-квартирою та периферійними підрозділами.

В умовах глобалізації стратегічне управління міжнародними компаніями дедалі тісніше пов’язується з процесами цифрової трансформації та інноваційного розвитку, які істотно змінюють характер конкурентної боротьби на світових ринках. Цифрові технології не лише виступають інструментом підвищення операційної ефективності, але й трансформують саму логіку стратегічного мислення, зумовлюючи перехід від лінійного планування до гнучких, адаптивних моделей управління. У цьому контексті О. О. Кизенко підкреслює, що рівень адаптивності стратегічного управління в умовах цифрової економіки безпосередньо впливає на здатність міжнародних компаній зберігати та розвивати конкурентні переваги [26, с. 45].

Інтеграція цифрових технологій у процеси стратегічного управління охоплює всі ключові етапи — від стратегічного аналізу та прогнозування до

реалізації й контролю виконання стратегій. Використання великих масивів даних, аналітичних платформ і цифрових систем моніторингу дозволяє менеджменту оперативно відстежувати зміни зовнішнього середовища, оцінювати ефективність стратегічних рішень і своєчасно коригувати стратегічні пріоритети. Таким чином, стратегічне управління міжнародних компаній набуває характеру безперервного процесу, орієнтованого на динамічну взаємодію з глобальним ринковим середовищем.

Сучасні наукові дослідження також вказують на зростання ролі інноваційного складника стратегічного управління міжнародних компаній. Зокрема, К. А. Компанец та Л. О. Литвишко зазначають, що в умовах глобальних кризових явищ, зокрема пандемії COVID-19, стратегічне управління має ґрунтуватися на впровадженні інноваційних управлінських і технологічних рішень, які забезпечують гнучкість бізнес-процесів та здатність компаній швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища [27, с. 82–83]. За таких умов інновації перестають бути допоміжним елементом розвитку і перетворюються на ключовий чинник стратегічної стійкості міжнародного бізнесу.

Це підтверджує тезу про те, що стратегічний менеджмент у глобальному середовищі перестає бути статичним і прогнозно-орієнтованим процесом. Навпаки він трансформується у динамічний цикл постійного аналізу, оцінювання ризиків, корекції стратегічних цілей та вдосконалення управлінських рішень. Такий підхід дозволяє міжнародним компаніям зменшувати негативний вплив зовнішніх шоків і водночас використовувати кризові явища як джерело стратегічних можливостей.

У наукових працях М. О. Хмелевського та Г. В. Ольшанського стратегічне управління міжнародними корпораціями визначається як комплексний багаторівневий процес, що охоплює формування місії, стратегічних цілей, розробку, реалізацію та коригування стратегій з урахуванням як глобальних, так і локальних чинників розвитку [39, с. 137]. Автори наголошують, що ефективність стратегічного управління в умовах глобалізації значною мірою

залежить від здатності корпорацій знаходити оптимальний баланс між глобальною інтеграцією управлінських рішень і локальною адаптацією стратегій до специфіки окремих ринків.

Тобто, стратегічне управління міжнародних компаній у сучасних умовах постає як складна, адаптивна система, що поєднує цифрові інструменти, інноваційні підходи та багаторівневу координацію управлінських рішень. Саме така модель дозволяє міжнародним корпораціям забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, стійкість до кризових викликів і ефективне функціонування в умовах глобальної невизначеності.

У процесі стратегічного управління міжнародними компаніями важливе значення має чітка послідовність управлінських дій, що забезпечує логічну узгодженість між формуванням стратегічних цілей та їх практичною реалізацією. Узагальнену модель етапів стратегічного управління міжнародними корпораціями представлено на рисунку 1.1.

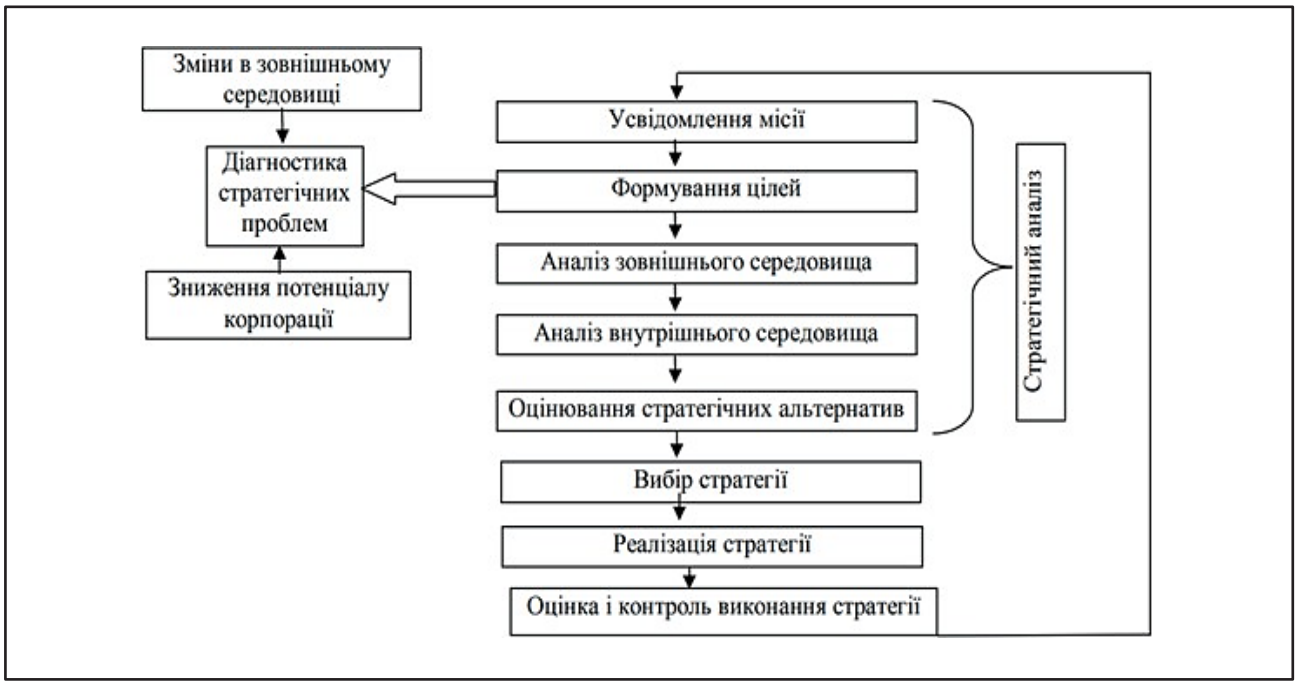


Рис. 1.1. Етапи стратегічного управління міжнародними корпораціями

Наведена модель відображає ітеративний характер стратегічного управління, у межах якого процес формування та реалізації стратегії не є

лінійним, а передбачає постійний зворотний зв’язок між етапами аналізу, планування, реалізації та контролю. Початковим елементом стратегічного управління є усвідомлення місії компанії та формування стратегічних цілей, що визначають загальний вектор її розвитку в глобальному середовищі. Подальший аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища дозволяє ідентифікувати ключові можливості, загрози, ресурси та обмеження, які впливають на стратегічний вибір міжнародної корпорації.

Особливе значення в умовах глобалізації має етап оцінювання стратегічних альтернатив, оскільки міжнародні компанії змушені обирати між різними моделями розвитку, що відрізняються рівнем централізації, ступенем локальної адаптації та інтенсивністю інноваційних змін [8, с. 63-64]. Реалізація стратегії супроводжується постійним моніторингом результатів та контролем виконання стратегічних рішень, що забезпечує можливість своєчасного коригування управлінських дій відповідно до змін зовнішнього середовища. Тобто, представлена модель підтверджує, що ефективність стратегічного управління міжнародними корпораціями значною мірою залежить від безперервності та гнучкості управлінського процесу.

Стратегічне управління міжнародними компаніями передбачає послідовну реалізацію взаємопов’язаних етапів, які забезпечують логічну цілісність управлінського процесу. До таких етапів належать аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, оцінка ресурсного потенціалу та компетенцій компанії, формулювання стратегії, її реалізація, моніторинг результатів і корекція стратегічних рішень [10, 11]. Узагальнена схема етапів стратегічного управління міжнародними корпораціями наведена на рисунку 1.1., що відображає ітеративний характер цього процесу та необхідність постійного зворотного зв’язку між окремими управлінськими стадіями.

Для більш детального розкриття змісту окремих етапів стратегічного управління систематизуємо головні управлінські інструменти, які використовуються міжнародними корпораціями на кожному з них. Узагальнену

характеристику відповідності етапів стратегічного управління та інструментарію їх реалізації подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Взаємозв'язок етапів стратегічного управління та управлінських інструментів міжнародних корпорацій

Етап стратегічного управління	Основний управлінський зміст	Ключові інструменти
Формування місії та стратегічних цілей	Визначення глобальних пріоритетів розвитку та цінностей корпорації	Місія, візія, стратегічні цілі, ESG-орієнтири
Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка макроекономічних, політичних, технологічних і ринкових чинників	PESTEL-аналіз, аналіз галузі, сценарне планування
Аналіз внутрішнього середовища	Визначення ресурсів, компетенцій та обмежень компанії	SWOT-аналіз, VRIO-аналіз, оцінка людського капіталу
Формування стратегічних альтернатив	Розробка можливих варіантів стратегічного розвитку	Матриці стратегій, портфельний аналіз
Вибір та реалізація стратегії	Запровадження стратегічних рішень у діяльність корпорації	Корпоративні програми, KPI, бюджетування
Контроль і корекція стратегії	Оцінка результатів та адаптація стратегії до змін середовища	Balanced Scorecard, стратегічний контроль, цифрові dashboards

Таблиця 1.1., демонструє, що стратегічне управління міжнародними корпораціями ґрунтується на поєднанні аналітичних, організаційних та контрольних інструментів, використання яких забезпечує цілісність і гнучкість управлінського процесу в умовах глобальної нестабільності.

У контексті підвищення ефективності стратегічного управління особливого значення набувають напрями його вдосконалення, пов'язані з глобалізацією та локалізацією діяльності, технологічними інноваціями, управлінням ризиками, розвитком кадрового потенціалу та впровадженням принципів корпоративної соціальної відповідальності. Систематизація головних напрямів удосконалення стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах глобалізації дозволяє виокремити чинники, що мають найбільший вплив на підвищення ефективності управлінських рішень. Узагальнену характеристику даних напрямів подано в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні напрями удосконалення стратегічного управління міжнародними корпораціями

№	Чинник	Характеристика
1	Глобалізація та локалізація	Орієнтація на глобальний розвиток компанії з одночасною адаптацією стратегій до особливостей національних ринків, культурного середовища та споживчих переваг у різних країнах
2	Технологічні інновації	Використання передових технологій для оптимізації виробничих процесів, маркетингової діяльності та управління ланцюгами постачання; формування цифрових стратегій з метою підвищення конкурентоспроможності
3	Управління ризиками	Системне виявлення, оцінювання та мінімізація ризиків, пов'язаних із міжнародною діяльністю; розробка стратегій адаптації до політичних, економічних та соціокультурних змін
4	Кадровий потенціал	Формування ефективних програм навчання та розвитку персоналу з урахуванням культурних і мовних особливостей різних регіонів; управління міжнародними командами та підвищення їх результативності
5	Соціальна відповідальність та сталість	Розробка стратегій сталого розвитку з урахуванням соціальної відповідальності бізнесу; оцінка впливу діяльності корпорації на навколишнє середовище та суспільство
6	Стратегії міжнародного розширення	Планування та реалізація стратегій виходу на нові міжнародні ринки; аналіз потенційних можливостей і бар'єрів для забезпечення ефективного глобального зростання
7	Формування стратегічних партнерств	Розвиток стратегічних альянсів і партнерств з метою спільного створення інноваційних продуктів, технологій та розширення доступу до нових ринків

Аналіз наведених у таблиці 1.2. напрямів свідчить, що сучасне стратегічне управління міжнародними корпораціями базується на поєднанні глобального бачення розвитку компанії з урахуванням локальних особливостей окремих ринків. Застосування підходів глобалізації та локалізації дозволяє міжнародним компаніям одночасно використовувати ефект масштабу та адаптувати бізнес-моделі до національних умов, що є критично важливим у середовищі високої конкуренції.

Важливу роль у підвищенні ефективності стратегічного управління відіграють технологічні інновації та цифрові стратегії, які забезпечують

оптимізацію бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності та швидкість прийняття управлінських рішень. Управління ризиками, у свою чергу, стає необхідним елементом стратегічного управління міжнародними корпораціями в умовах геополітичної нестабільності та економічної невизначеності [15, с. 239]. Не менш значущими є напрями, які є пов’язані з розвитком кадрового потенціалу, формуванням стратегічних партнерств і впровадженням принципів соціальної відповідальності, які забезпечують довгострокову стійкість та репутаційну стабільність компаній на глобальному ринку.

Узагальнення основних напрямів удосконалення стратегічного управління підтверджує, що ефективність менеджменту міжнародних корпорацій в умовах глобалізації визначається не окремими управлінськими інструментами, а комплексним використанням стратегічних, організаційних та інноваційних рішень, спрямованих на забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Таким чином, стратегічне управління міжнародними компаніями в умовах глобалізації є складним багатофакторним процесом, спрямованим на забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку корпорацій у глобальному середовищі. Його сутність полягає у здатності компаній формувати та реалізовувати ефективні стратегії, що враховують динаміку світової економіки, технологічні зміни, культурну різноманітність та зростаючу роль зацікавлених сторін. Саме така системна та адаптивна модель стратегічного управління створює підґрунтя для підвищення ефективності менеджменту міжнародних компаній у сучасних умовах.

Глобалізація є одним із ключових чинників трансформації сучасної системи управління міжнародними корпораціями, оскільки докорінно змінює умови ведення бізнесу та характер взаємодії між економічними суб’єктами різних країн. Вона формує середовище, у якому економічні, технологічні, інформаційні та соціальні процеси виходять за межі національних кордонів і набувають наддержавного характеру. За таких умов міжнародні корпорації

функціонують у складній, багаторівневій системі взаємозалежностей, де управлінські рішення мають враховувати не лише внутрішні ресурси компанії, а й динаміку глобальних ринків, регуляторних режимів і соціально-культурних контекстів.

Посилення глобалізаційних процесів зумовлює зростання масштабів конкуренції, підвищення швидкості поширення інновацій та зростаючу нестабільність зовнішнього середовища. У таких умовах система управління міжнародних корпорацій зазнає суттєвих змін, оскільки традиційні ієрархічні та централізовані моделі управління часто виявляються недостатньо ефективними для оперативного реагування на глобальні виклики. Як зазначає В. Бондар, глобалізація посилює вплив фінансово-економічних ризиків, кризових явищ та зовнішніх шоків на діяльність суб'єктів міжнародного бізнесу, що зумовлює необхідність перегляду управлінських підходів з метою збереження та зміцнення конкурентних позицій у глобальному середовищі [2].

У науковій літературі глобалізація здебільшого розглядається як об'єктивний і закономірний процес поглиблення взаємозалежності національних економік, який проявляється у зростанні обсягів міжнародної торгівлі, підвищенні мобільності капіталу та трудових ресурсів, поширенні технологій і прискоренні інформаційних потоків. О. М. Панкратова підкреслює, що глобалізація є важливим етапом еволюції міжнародного бізнесу, який змінює умови конкурентної боротьби та сприяє формуванню єдиного економічного простору [42]. У результаті компанії змушені адаптувати свої управлінські моделі до нових реалій глобального ринку, що передбачає переосмислення ролі корпоративного центру та функцій локальних підрозділів.

Однією з ключових особливостей впливу глобалізації на систему управління міжнародними корпораціями є зростання ролі стратегічної координації між підрозділами, розташованими в різних країнах. Розширення географії діяльності компаній вимагає поєднання централізованого стратегічного керівництва з автономією регіональних структур, що дозволяє враховувати локальні умови ведення бізнесу та специфіку національних ринків

[40]. Такий підхід забезпечує баланс між глобальною стандартизацією управлінських процесів та адаптацією управлінських рішень до регіональних особливостей, що, за висновками В. Бондар, є необхідною умовою підвищення стійкості міжнародних компаній у періоди економічної нестабільності.

Вплив глобалізації на систему управління міжнародних корпорацій проявляється також через трансформацію ключових управлінських функцій. Зміни, що відбуваються під впливом глобалізаційних процесів, узагальнено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Вплив глобалізації на основні елементи системи управління міжнародних корпорацій

Елемент системи управління	Характер впливу глобалізації
Стратегічне планування	Орієнтація на глобальні ринки, формування довгострокових стратегій з урахуванням міжнародної конкуренції та геополітичних ризиків
Організаційна структура	Перехід до матричних, мережевих і гібридних структур управління з високим рівнем децентралізації
Управління персоналом	Формування міжнародних команд, урахування культурних відмінностей, розвиток глобальних компетенцій
Управління інноваціями	Інтеграція глобальних інноваційних мереж, прискорення трансферу технологій
Контроль і координація	Використання цифрових систем моніторингу та контролю результатів діяльності

Досить суттєвий вплив глобалізація здійснює і через розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, які радикально змінюють механізми управління. Швидке поширення цифрових платформ, аналітичних систем і технологій обробки великих масивів даних дозволяє міжнародним корпораціям оперативно отримувати інформацію про стан ринків, координувати діяльність філій та підвищувати обґрунтованість управлінських рішень. Цифровізація трансформує саму природу управлінського контролю, перетворюючи його з вертикального нагляду на горизонтальний обмін даними в реальному часі, що нівелює часові та просторові бар’єри між штаб-квартирою та локальними підрозділами. Водночас це підвищує вимоги до компетентності менеджменту та

здатності працювати в умовах інформаційної перенасиченості [18, с. 315]. Сучасний керівник має володіти навичками критичної фільтрації даних, аби серед величезного масиву вторинної інформації виокремлювати стратегічні сигнали, що визначають вектори розвитку галузі.

Глобалізаційні процеси теж посилюють конкуренцію між міжнародними корпораціями, що, в свою чергу, змушує їх переглядати традиційні підходи до управління витратами, якістю та інноваційною діяльністю. У глобальному середовищі конкурентні переваги формуються не лише за рахунок масштабу виробництва, а й завдяки ефективності управлінських процесів, швидкості реакції на зміни та здатності до організаційного навчання. Така здатність до накопичення та швидкого поширення внутрішнього досвіду дозволяє компаніям уникати повторення помилок на нових ринках і швидше масштабувати успішні бізнес-рішення. Саме тому система управління міжнародних корпорацій дедалі більше орієнтується на безперервне вдосконалення та адаптивність [32, с. 824]. Дана орієнтація передбачає створення специфічної екосистеми, де кожен працівник залучений до процесу пошуку інновацій, а організаційна структура залишається достатньо пластичною, щоб інтегрувати ці зміни без втрати загальної стабільності бізнесу.

Поряд із позитивними ефектами глобалізація створює і низку викликів для системи управління міжнародних корпорацій. До них належать зростання політичних і валютних ризиків, ускладнення нормативно-правового регулювання, посилення вимог до корпоративної відповідальності та дотримання етичних стандартів. Умови глобальної нестабільності змушують корпорації впроваджувати більш складні системи управління ризиками та комплаєнсу, що також впливає на організацію управлінської діяльності.

Основні позитивні та негативні наслідки впливу глобалізації на систему управління міжнародних корпорацій узагальнено в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

Наслідки впливу глобалізації на систему управління міжнародних корпорацій

Позитивні наслідки	Негативні наслідки
Розширення ринків збуту та географії присутності	Зростання геополітичних, санкційних і регуляторних ризиків
Доступ до глобальних фінансових, людських і технологічних ресурсів	Ускладнення координації та контролю міжнародних підрозділів
Підвищення ефективності діяльності за рахунок ефекту масштабу	Посилення конкуренції з боку глобальних транснаціональних корпорацій
Прискорення інноваційних процесів та поширення технологій	Валютні коливання та фінансова нестабільність на міжнародних ринках
Можливість стандартизації управлінських процесів і бізнес-моделей	Конфлікт між глобальними стандартами та локальними умовами діяльності
Підвищення прозорості управління завдяки цифровим технологіям	Зростання вимог до компетентності менеджменту та інформаційного перевантаження
Формування міжнародних управлінських команд і обмін знаннями	Культурні та комунікаційні бар'єри в управлінні персоналом
Зміцнення бренду та репутації на глобальному рівні	Підвищена увага з боку стейкхолдерів і репутаційні ризики

Узагальнення позитивних і негативних наслідків впливу глобалізації на систему управління міжнародних корпорацій, представлене в таблиці 1.4, свідчить про її дуалістичний характер. З одного боку, глобалізація створює додаткові можливості для зростання, інноваційного розвитку та підвищення ефективності управління. Іншою мірою, вона суттєво ускладнює управлінські процеси, підвищує рівень ризиків і висуває нові вимоги до організаційних структур та управлінських компетенцій. Це зумовлює необхідність формування адаптивних, ризик-орієнтованих систем управління міжнародними корпораціями.

Окремої уваги в умовах глобалізації потребує питання трансформації управлінських підходів до формування корпоративної культури та системи прийняття рішень у міжнародних корпораціях. Функціонування в багатокультурному середовищі зумовлює необхідність поєднання універсальних корпоративних цінностей із національними та регіональними особливостями ділової поведінки. Це ускладнює управлінські комунікації, але одночасно

створює передумови для розвитку міжкультурної компетентності менеджменту, що є важливим чинником ефективної координації діяльності міжнародних підрозділів.

Вплив глобалізації проявляється у зміні підходів до корпоративного контролю та відповідальності. Зростання прозорості бізнес-середовища, посилення ролі міжнародних стандартів корпоративного управління та вимог з боку інвесторів і суспільства зумовлюють необхідність інтеграції принципів сталого розвитку, етичного управління та соціальної відповідальності у систему менеджменту міжнародних корпорацій [7, с. 256]. У таких умовах контрольні функції менеджменту виходять за межі фінансових показників і охоплюють нефінансові аспекти діяльності, зокрема екологічні, соціальні та управлінські (ESG) критерії.

Глобалізаційні процеси сприяють зростанню значення стратегічної гнучкості та адаптивності системи управління. Міжнародні корпорації дедалі частіше стикаються з необхідністю швидкої перебудови бізнес-моделей, реструктуризації організаційних процесів і перегляду стратегічних пріоритетів у відповідь на зміни глобального економічного та політичного середовища. У цьому контексті ефективність управління визначається не лише якістю стратегічного планування, а й здатністю менеджменту оперативно коригувати управлінські рішення та забезпечувати їх узгодженість на всіх рівнях корпоративної структури [4, с. 122].

Таким чином, глобалізація суттєво трансформує систему управління міжнародними корпораціями, зумовлюючи перехід до більш складних, гнучких та адаптивних моделей менеджменту. Вона вимагає від корпорацій інтеграції стратегічного мислення, інноваційного підходу та ефективної координації діяльності в глобальному масштабі. У сучасних умовах саме здатність системи управління адекватно реагувати на глобалізаційні виклики стає ключовим чинником ефективності менеджменту міжнародних корпорацій та їх довгострокового розвитку.

1.2. Вплив процесів глобалізації на систему управління міжнародними корпораціями

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується поглибленням процесів глобалізації, які зумовлюють якісні зміни у підходах до управління міжнародними корпораціями. Взаємозалежність національних економік, зростання мобільності капіталу, трудових ресурсів і технологій, а також цифровізація бізнес-процесів формують нові умови функціонування міжнародного менеджменту. За таких умов традиційні управлінські моделі, орієнтовані переважно на національні ринки, втрачають ефективність і потребують суттєвої трансформації.

У контексті міжнародного менеджменту глобалізація розглядається не лише як макроекономічний процес, а як системний чинник, що безпосередньо впливає на зміст і реалізацію управлінських функцій – планування, організації, мотивації, координації та контролю в багатонаціональному середовищі. Менеджери міжнародних корпорацій змушені приймати рішення в умовах різноманітності правових систем, культурних моделей, економічних інтересів і рівнів розвитку країн присутності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Вплив глобалізації на ключові функції міжнародного менеджменту

Функція міжнародного менеджменту	Прояв впливу глобалізації	Управлінські наслідки
Стратегічне управління	Глобальна конкуренція, інтеграція ринків	Перехід до геоцентричних стратегій
Організація	Розподілені підрозділи, мережеві структури	Ускладнення координації
Управління персоналом	Мультикультурність, міграція	Зростання ролі міжкультурної компетентності
Операційний менеджмент	Глобальні ланцюги вартості	Підвищення ефективності та ризиків
Фінансовий менеджмент	Мобільність капіталу	Необхідність управління валютними ризиками
Контроль і корпоративне управління	Децентралізація бізнесу	Впровадження міжнародних стандартів контролю

Історично міжнародний менеджмент формувався разом із розвитком міжнародної торгівлі та транснаціонального бізнесу. Проте саме глобалізація надала йому сучасного змісту, перетворивши управління з локально орієнтованого процесу на глобально інтегровану систему прийняття рішень. Якщо раніше міжнародна діяльність компаній обмежувалася експортом або створенням окремих зарубіжних підрозділів, то сьогодні міжнародні корпорації функціонують як складні мережеві організації з розподіленими центрами управління.

Вплив глобалізації на міжнародний менеджмент найбільш чітко проявляється у трансформації стратегічного управління. Корпоративні стратегії формуються з урахуванням глобальних конкурентних сил, міжнародних ринкових трендів та геоекономічних ризиків. Менеджмент корпорацій переходить від етноцентричного підходу до геоцентричної моделі управління, за якої стратегічні рішення приймаються з урахуванням як глобальних цілей компанії, так і специфіки локальних ринків.

Суттєвих змін зазнає і організаційна функція міжнародного менеджменту. Глобалізація сприяє поширенню матричних, дивізіональних та мережевих організаційних структур, які дозволяють координувати діяльність підрозділів у різних країнах. Водночас ускладнюється система управлінських комунікацій, що підвищує роль інформаційних систем, цифрових платформ і міжнародних стандартів управління.

У сфері операційного менеджменту глобалізація зумовлює формування глобальних ланцюгів створення вартості. Менеджери приймають рішення щодо розміщення виробництва, логістики та закупівель, орієнтуючись на порівняльні переваги різних країн. Це підвищує ефективність використання ресурсів, але водночас ускладнює контроль і координацію операцій у міжнародному масштабі.

Важливим аспектом міжнародного менеджменту в умовах глобалізації є управління людськими ресурсами. Глобальні корпорації працюють у мультикультурному середовищі, що вимагає від менеджерів високого рівня

міжкультурної компетентності. Міграційні процеси, мобільність персоналу, формування міжнародних команд та використання експатріантів істотно змінюють підходи до підбору, навчання, мотивації та оцінювання персоналу.

Глобалізація також істотно впливає на фінансовий менеджмент міжнародних корпорацій. Лібералізація руху капіталу відкриває доступ до міжнародних фінансових ринків, проте одночасно підвищує ризики, пов’язані з валютними коливаннями, фінансовими кризами та регуляторними обмеженнями. У зв’язку з цим менеджери змушені застосовувати складні механізми фінансового планування, контролю та управління ризиками.

Особливого значення в міжнародному менеджменті набуває функція контролю та корпоративного управління. Глобалізація ускладнює моніторинг діяльності зарубіжних філій, що вимагає впровадження єдиних стандартів звітності, внутрішнього аудиту та комплаєнсу. При цьому менеджмент повинен забезпечити баланс між централізованим контролем і автономією локальних підрозділів.

Поряд із позитивними ефектами глобалізація створює для міжнародного менеджменту низку викликів. Політична та економічна нестабільність, корупція, бюрократичні бар’єри, відмінності у діловій культурі та правовому регулюванні ускладнюють управлінську діяльність. Неврахування цих факторів може призвести до стратегічних помилок, фінансових втрат і втрати конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Окремої уваги в міжнародному менеджменті набувають питання корпоративної соціальної відповідальності та сталого розвитку. Глобальні корпорації перебувають під постійним контролем з боку міжнародних інституцій, урядів і суспільства, що змушує менеджмент інтегрувати екологічні, соціальні та етичні стандарти у процес прийняття управлінських рішень.

Глобалізація є визначальним фактором розвитку міжнародного менеджменту, який трансформує зміст управлінських функцій, підходи до організації бізнесу та роль менеджерів у міжнародних корпораціях. Ефективне управління в умовах глобалізації передбачає здатність поєднувати глобальне

бачення з локальною адаптацією, що стає ключовою умовою довгострокової конкурентоспроможності міжнародних компаній.

В умовах глобалізації суттєво зростає роль міжнародного менеджера як ключового суб'єкта прийняття управлінських рішень. На відміну від національного рівня управління, міжнародний менеджмент передбачає функціонування в середовищі підвищеної невизначеності, зумовленої різницею економічних умов, інституційних рамок і культурних норм. Це трансформує вимоги до управлінських компетенцій, серед яких провідне місце займають стратегічне мислення, міжкультурна комунікація, управління ризиками та здатність до адаптації.

Глобалізація також змінює характер управлінських рішень, які дедалі частіше мають багаторівневий і багатофакторний характер. Менеджери міжнародних корпорацій змушені одночасно враховувати інтереси штаб-квартири, дочірніх компаній, локальних партнерів, національних урядів і міжнародних регуляторів. У зв'язку з цим процес прийняття рішень у міжнародному менеджменті набуває колегіального характеру та ґрунтується на використанні аналітичних інструментів, сценарного планування й систем підтримки управлінських рішень.

Важливим наслідком глобалізації є посилення ролі координації в системі міжнародного менеджменту. Зростання кількості зарубіжних філій і партнерських структур ускладнює управлінську взаємодію та потребує впровадження єдиних корпоративних стандартів, процедур і політик. При цьому міжнародний менеджмент повинен забезпечити баланс між централізацією управління та децентралізацією повноважень, що дозволяє підрозділам оперативно реагувати на зміни локального ринку.

Окрему увагу в умовах глобалізації слід приділяти управлінню знаннями та організаційному навчанню. Міжнародні корпорації акумулюють значні обсяги управлінського, технологічного та маркетингового досвіду, здобутого в різних країнах. Ефективний міжнародний менеджмент передбачає створення механізмів трансферу знань між підрозділами, що сприяє поширенню

найкращих управлінських практик і підвищенню загальної ефективності корпорації.

Глобалізація також зумовлює зростання значення етичного та відповідального управління. Міжнародні корпорації діють у країнах з різним рівнем розвитку правових інститутів, стандартів ділової етики та соціальної відповідальності. Це вимагає від міжнародного менеджменту формування єдиних етичних кодексів і стандартів поведінки, дотримання яких є обов'язковим для всіх підрозділів незалежно від країни їх розташування.

Крім того, глобалізаційні процеси посилюють вплив зовнішнього середовища на управлінські системи міжнародних корпорацій. Геополітичні ризики, торговельні війни, регіональні конфлікти, пандемії та фінансові кризи безпосередньо впливають на управлінські рішення. У зв'язку з цим міжнародний менеджмент дедалі більше орієнтується на розвиток систем стратегічного моніторингу та антикризового управління.

Таким чином, глобалізація не лише розширює масштаби діяльності міжнародних корпорацій, а й якісно ускладнює систему міжнародного менеджменту, підвищуючи вимоги до управлінських компетенцій, механізмів координації та контролю. Успішність міжнародних корпорацій у глобальному середовищі значною мірою залежить від здатності менеджменту інтегрувати глобальні стратегічні цілі з локальними управлінськими практиками, забезпечуючи узгодженість і гнучкість управління.

1.3. Критерії та показники ефективності менеджменту в міжнародному бізнес-середовищі

Оцінювання ефективності менеджменту в міжнародному бізнес-середовищі є складнішим порівняно з національним рівнем, оскільки результативність управління формується під впливом багатьох різнорідних чинників: різниць у правових режимах, податковому навантаженні, валютних ризиках, соціокультурних моделях поведінки, конкурентному тиску та темпах

технологічних змін. У таких умовах ефективність менеджменту не може інтерпретуватися лише через фінансовий результат, оскільки позитивний фінансовий підсумок може бути наслідком сприятливої кон'юнктури, а не якості управлінських рішень [50, с. 538]. Тому в сучасній науковій думці домінує підхід, згідно з яким оцінка ефективності менеджменту міжнародних компаній має базуватися на поєднанні фінансових і нефінансових показників, що відображають як економічну результативність, так і організаційну здатність компанії до адаптації.

У межах теорії міжнародного менеджменту важливою передумовою формування системи показників ефективності виступає розуміння функцій управління, які у міжнародній компанії розширюються, диференціюються та ускладнюються через інтернаціоналізацію операцій. Ускладнення функціонального наповнення менеджменту зумовлене необхідністю синхронізації різноспрямованих бізнес-процесів у єдиному часовому та регуляторному полі, що перетворює координацію на ключовий механізм подолання інституційних розривів.

У навчально-методичних підходах до міжнародного менеджменту підкреслюється, що ключові управлінські функції в міжнародних корпораціях включають стратегічне планування, організацію, мотивацію та контроль, а також комплекс спеціалізованих складових: управління виробництвом, маркетингом, інноваціями, інформацією, змінами та персоналом. Дане функціональне розширення закономірно впливає на логіку оцінювання ефективності: показники мають відображати не лише фінальний результат, а й якість виконання управлінських функцій на різних рівнях і в різних країнових контекстах. Це вимагає відмови від уніфікованих KPI на користь багаторівневих матриць оцінювання, де враховується як внесок окремого регіонального підрозділу, так і загальнокорпоративний синергетичний ефект.

З позицій маркетингової науки ефективність управління міжнародною компанією значною мірою визначається її здатністю формувати конкурентні переваги та утримувати позиції на різних ринках. Т. М. Циганкова у працях з

міжнародного маркетингу акцентує увагу на необхідності системного вимірювання результативності виходу на зовнішні ринки через показники адаптації продукту, комунікаційної політики, каналів збуту та цінових стратегій, що мають узгоджуватися з особливостями конкретного ринкового середовища [55]. Така адаптивність маркетингового інструментарію розглядається не просто як реакція на місцевий попит, а як стратегічна інвестиція у життєздатність бренду в довгостроковій перспективі. О. Л. Каніщенко підкреслює прикладний аспект оцінки ефективності міжнародної діяльності підприємств, наголошуючи, що ключовим є співвіднесення витрат на міжнародну присутність із результатами ринкового закріплення, зростанням продажів і формуванням довіри до бренду на іноземних ринках. О. В. Кушнерик у своїх наукових нарисах про європейську інтеграцію та маркетинг логічно пов’язує оцінку результативності управління з відповідністю компанії вимогам регуляторного й конкурентного середовища ЄС, де значення набувають не лише фінансові метрики, а й стандарти якості, прозорість бізнес-процесів та репутаційний капітал [21, с.152, 31, с. 125].

Враховуючи багатовимірність ефективності менеджменту в міжнародному середовищі, структуруємо критерії оцінювання за логікою «результат – процес – адаптація – розвиток». Тобто:

– Блок «Результат» фокусується на кількісних вимірах успіху (прибутковість, частка ринку).

– Блок «Процес» оцінює внутрішню досконаліть — швидкість ухвалення рішень та ефективність крос-культурної комунікації.

– Блок «Адаптація» відображає здатність системи управління гармонізувати глобальні стандарти з локальними вимогами.

– Блок «Розвиток» зосереджений на інноваційному потенціалі та здатності компанії до організаційного самооновлення.

Таке групування дозволяє уникнути однобічності оцінки та забезпечує узгодженість показників із управлінськими функціями [28]. Узагальнену

систему критеріїв і показників ефективності менеджменту міжнародної компанії наведено в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6.

Критерії та показники ефективності менеджменту в міжнародному бізнес-середовищі

Критерій оцінювання	Зміст критерію	Типові показники (приклади)
1	2	3
Фінансова результативність	Відображає здатність менеджменту забезпечувати прибутковість і стійкість фінансових потоків	рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), операційна маржа, EBITDA, темп зростання виручки, коефіцієнти ліквідності та фінансової стійкості
Ринкова ефективність	Характеризує результативність управління позиціонуванням на міжнародних ринках	частка ринку, темпи експорту/міжнародних продажів, коефіцієнт утримання клієнтів, індекс впізнаваності бренду, результативність каналів збуту
Операційна ефективність	Відображає здатність менеджменту оптимізувати ресурси та процеси в міжнародному масштабі	продуктивність праці, оборотність запасів, витрати на одиницю продукції, тривалість операційного циклу, рівень дефектності/якості
Організаційна узгодженість і координація	Характеризує ефективність взаємодії штаб-квартири та закордонних підрозділів	швидкість ухвалення рішень, рівень виконання корпоративних стандартів, ефективність міжфункціональної координації, узгодженість KPI між країнами
Інноваційність і розвиток	Відображає здатність менеджменту створювати довгострокові конкурентні переваги через інновації	частка витрат на R&D, частка інноваційної продукції в продажах, кількість впроваджених технологічних рішень, швидкість виведення нових продуктів
Адаптивність до зовнішнього середовища	Характеризує здатність менеджменту реагувати на зміни міжнародного середовища	гнучкість ланцюгів постачання, диверсифікація ринків, сценарне планування, показники ризик-менеджменту та комплаєнсу
Соціальна відповідальність і репутаційна стійкість	Відображає нефінансові ефекти управління, які впливають на довіру стейкхолдерів	індикатори ESG, плинність персоналу, безпека праці, індекси довіри/репутації, якість корпоративного управління

Представлена система показників є методично доцільною, тому, що дозволяє безпосередньо пов’язати оцінку ефективності менеджменту з головними управлінськими функціями, які реалізуються в міжнародному

середовищі. Такий підхід забезпечує не лише формальне вимірювання результатів діяльності, а й дозволяє оцінити якість управлінських рішень у контексті досягнення стратегічних цілей корпорації. А саме, функція стратегічного планування може бути оцінена не лише через досягнення довгострокових фінансових і ринкових показників, а й через здатність компанії формувати інноваційні переваги, підтримувати гнучкість бізнес-моделі та забезпечувати стійкість конкурентних позицій на міжнародних ринках.

Функція організації безпосередньо кореспондує з показниками операційної ефективності та організаційної узгодженості, оскільки саме структурні управлінські рішення визначають швидкість координації між філіями, ефективність розподілу фінансових і людських ресурсів, а також здатність корпорації адаптувати бізнес-процеси до різних інституційних і країнових умов. У міжнародних корпораціях ці аспекти набувають особливої ваги через багаторівневу систему управління та необхідність поєднання глобальних стандартів із локальною специфікою.

Мотивація та управління персоналом знаходять своє відображення у показниках продуктивності праці, рівня плинності кадрів, залученості персоналу та розвитку глобальних управлінських компетенцій. У міжнародному контексті додаткового значення набуває здатність менеджменту формувати мультикультурні команди, забезпечувати ефективну комунікацію між підрозділами та підтримувати єдину корпоративну культуру в умовах територіальної розпорошеності. Саме тому показники розвитку людського капіталу виступають важливим індикатором довгострокової ефективності менеджменту.

Функції контролю та координації набувають стратегічного значення через показники дотримання корпоративних стандартів, рівень комплаєнсу, ефективність управління ризиками та своєчасність коригування управлінських рішень. У міжнародних корпораціях ці показники дозволяють мінімізувати агентські витрати, знизити регуляторні та репутаційні ризики, а також

забезпечити прозорість управлінських процесів на всіх рівнях корпоративної структури [24].

Поруч із визначенням переліку окремих показників ключовим методологічним питанням є підхід до їх інтеграції в єдину систему вимірювання ефективності менеджменту. У міжнародній практиці широкого поширення набули багатокритеріальні підходи, які поєднують фінансові та нефінансові метрики, що дозволяє уникнути одновимірного трактування результативності управління. Такий підхід сприяє ранньому виявленню управлінських дисбалансів і потенційних проблем ще до того, як вони трансформуються у негативні фінансові результати.

У цьому контексті показовою є логіка комплексної оцінки, представлена у працях Т. М. Циганкової та О. Л. Каніщенко, де ефективність зовнішньоекономічної діяльності пропонується оцінювати через відповідність стратегічних рішень параметрам цільових ринків, результатам позиціонування та якості маркетингових інструментів [55; 22, с. 446]. Застосування подібної логіки до оцінювання ефективності менеджменту міжнародних компаній дозволяє поєднати стратегічні, організаційні та ринкові аспекти управління в єдину аналітичну систему.

З урахуванням підвищеної невизначеності міжнародного бізнес-середовища особливого значення набувають показники адаптивності та ризикостійкості. Для міжнародних компаній негативні тенденції в економіці окремої країни можуть формувати як загрози, так і можливості — наприклад, через зміну структури попиту, появу нових ніш або трансформацію ланцюгів постачання.

Відповідно, оцінка ефективності менеджменту має включати індикатори, що відображають готовність компанії до роботи в умовах регуляторних змін, протекціонізму, валютних коливань та політичної нестабільності. Узагальнення головних груп ризиків міжнародного бізнес-середовища та показників, що можуть застосовуватися для оцінки управлінської стійкості, наведено в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Ризики міжнародного бізнес-середовища та індикатори оцінювання управлінської стійкості

Група ризиків	Прояв у міжнародній діяльності	Показники/індикатори для оцінювання
Політико-правові	зміни регуляторних вимог, санкційні обмеження, протекціонізм	рівень комплаєнсу, витрати на дотримання регуляторних вимог, кількість регуляторних інцидентів
Фінансово-валютні	коливання валютних курсів, зміна відсоткових ставок, інфляційний тиск	частка валютної виручки, ефективність хеджування, валютна експозиція, стабільність маржі
Логістичні та ланцюги постачання	перебої постачань, зростання вартості транспорту, дефіцит компонентів	рівень диверсифікації постачальників, час відновлення поставок, частота зривів поставок
Соціокультурні та кадрові	культурні бар'єри, конфлікти в командах, дефіцит компетенцій	плинність персоналу, результати оцінки залученості, індикатори міжкультурної ефективності команд
Технологічні	швидке старіння технологій, кіберризики, технологічна конкуренція	інвестиції в R&D, кількість технологічних оновлень, показники кіберстійкості, цифрова зрілість процесів

Узагальнені критерії та показники дозволяють зробити висновок, що ефективність менеджменту в міжнародному бізнес-середовищі є інтегральною характеристикою, яка формується одночасно на стратегічному, операційному та організаційному рівнях [53, с.13]. Фінансові метрики залишаються необхідними, але недостатніми: вони мають доповнюватися показниками ринкової позиції, інноваційної динаміки, організаційної узгодженості, адаптивності та нефінансової результативності. Саме комплексний підхід до оцінювання ефективності менеджменту створює методичне підґрунтя для подальшого аналізу управлінської системи міжнародної компанії Siemens AG та формування практичних рекомендацій щодо її вдосконалення в умовах глобалізації.

Висновки до розділу 1

У результаті проведеного теоретико-методологічного дослідження встановлено, що стратегічне управління міжнародними компаніями в умовах глобалізації трансформується у складну, багаторівневу та ітеративну систему, яка потребує одночасного поєднання глобальної інтеграції управлінських рішень і локальної адаптації до специфіки національних ринків. Було визначено, що головною особливістю сучасного менеджменту транснаціональних корпорацій є його проактивний характер, орієнтований не тільки на реагування на зовнішні виклики, але й на їх прогнозування, а також висока залежність від процесів цифрової трансформації, які змінюють підходи до стратегічного аналізу, планування та контролю.

Було пояснено, що ефективне управління в глобальному бізнес-середовищі не є статичним або ж разово сформованим процесом, а базується на безперервному циклі аналізу, реалізації, оцінювання та коригування управлінських рішень. У межах даного циклу інноваційний складник виступає ключовим інструментом забезпечення гнучкості бізнес-процесів, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримання конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Доведено, що процеси глобалізації здійснюють багатовекторний і неоднозначний вплив на систему управління міжнародних корпорацій, стимулюючи перехід від жорстких ієрархічних моделей до більш гнучких, децентралізованих, матричних і мережевих організаційних структур. Глобалізація розширює доступ компаній до фінансових, технологічних і людських ресурсів, сприяє масштабуванню бізнесу та прискоренню інноваційних процесів. Та також вона істотно ускладнює виконання управлінських функцій через зростання геополітичних, валютних, регуляторних і соціокультурних ризиків, що підвищує вимоги до якості управлінських рішень.

У зв’язку з цим встановлено, що сучасна система менеджменту міжнародних компаній потребує впровадження нових механізмів координації та

контролю між штаб-квартирою і закордонними філіями. Такі механізми мають ґрунтуватися на поєднанні єдиних корпоративних стандартів із цифровими інструментами моніторингу, що забезпечують прозорість управлінських процесів, зниження агентських витрат і підвищення узгодженості стратегічних та операційних рішень.

Обґрунтовано, що оцінювання ефективності менеджменту в міжнародному бізнес-середовищі доцільно здійснювати на основі інтегрального підходу, який поєднує традиційні фінансові показники з нефінансовими метриками результативності. Сформована система критеріїв за логікою «результат – процес – адаптація – розвиток» дозволяє комплексно оцінювати якість управлінських рішень, враховуючи як досягнення поточних цілей, так і здатність компанії до стратегічного оновлення.

Особливої значущості в сучасних умовах набувають індикатори адаптивності, ризикостійкості та соціальної відповідальності, а саме ESG-показники, які відображають здатність менеджменту забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, репутаційну стабільність та стійкий розвиток компанії в умовах високої турбулентності світової економіки. Сукупність отриманих теоретичних висновків формує методологічне підґрунтя для подальшого прикладного аналізу системи управління міжнародних компаній та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності корпоративного менеджменту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ SIEMENS AG В СУЧАСНИХ ГЛОБАЛЬНИХ УМОВАХ

2.1. Загальна характеристика діяльності Siemens AG та особливості її міжнародного управління

Siemens AG належить до числа найвідоміших і найвпливовіших глобальних технологічних корпорацій, історія розвитку якої налічує понад 175 років безперервної інноваційної діяльності. За цей період компанія еволюціонувала від виробника електротехнічного обладнання до багатопрофільного технологічного концерну, що формує та впроваджує комплексні рішення для ключових секторів світової економіки. У рейтингу найбільших публічних компаній світу за версією журналу Forbes у 2011 році Siemens AG посіла 50-ту позицію. На сьогодні Siemens AG позиціонує себе не лише як постачальник технологій, а як стратегічний партнер для промислових, інфраструктурних і державних проєктів у різних регіонах світу [61].

Рис. 2.1. Логотип Siemens AG

Головними напрямами діяльності компанії є цифрові технології та промислова автоматизація, енергетика та енергетичні системи, медичні технології, транспорт, а також інфраструктурні рішення для «розумних» міст. Особливістю бізнес-моделі Siemens AG є поєднання апаратних рішень із програмним забезпеченням, цифровими платформами та сервісними послугами, що дозволяє компанії створювати комплексні екосистеми для клієнтів і забезпечувати довгострокову додану вартість.

Завдяки широкій географії діяльності Siemens AG функціонує у складному багаторівневому міжнародному середовищі, що охоплює десятки країн із різними регуляторними режимами, рівнями технологічного розвитку та ринковими умовами. Це зумовлює підвищені вимоги до системи корпоративного управління та стратегічного менеджменту компанії, які мають забезпечувати баланс між глобальною координацією та локальною адаптацією управлінських рішень.

Важливою конкурентною перевагою Siemens AG є потужна науково-дослідна та інноваційна база, яка дозволяє компанії системно інвестувати у розробку передових технологій, зокрема у сферах цифровізації промисловості, штучного інтелекту, автоматизації та енергоефективних рішень. Інноваційний розвиток компанії тісно пов’язаний із реалізацією принципів сталого розвитку, що знаходить відображення у зниженні вуглецевого сліду, розвитку «зелених» технологій та інтеграції ESG-пріоритетів у корпоративну стратегію.

Системний фокус на цифровій трансформації, інноваціях і сталому розвитку дозволяє Siemens AG зберігати конкурентні позиції в умовах високої турбулентності глобального ринку та входити до числа лідерів світового сегмента високотехнологічної продукції. Саме тому компанія є показовим прикладом для аналізу ефективності корпоративного менеджменту та стратегічного управління в умовах глобалізації [62].

У таблиці 2.1., узагальнено основні параметри діяльності Siemens AG, зокрема ключові елементи корпоративного профілю, масштаби операційної діяльності та стратегічні орієнтири розвитку компанії на глобальному ринку станом на 2024 рік.

Таблиця 2.1.

Загальна характеристика Siemens AG на міжнародному ринку

Характеристика	Опис
1	2
Повна назва компанії	Siemens AG
Місце розташування штаб-квартири	Мюнхен, Федеративна Республіка Німеччина
Рік створення	1847

Продовження табл. 2.1.

1	2
Основні напрями діяльності	Цифрові та програмні рішення для промисловості, автоматизація виробництва, інтелектуальна інфраструктура, транспортні системи, медичні технології (через Siemens Healthineers), енергетичні технології (історично – Siemens Energy)
Географія діяльності	Компанія здійснює операційну діяльність більш ніж у 200 країнах світу; ключовими регіонами присутності є країни Європейського Союзу, Північна Америка, Китай та інші держави Азійсько-Тихоокеанського регіону
Чисельність персоналу	Понад 320 тис. працівників у глобальному масштабі
Обсяг доходу (за 2024 р.)	66,5 млрд євро
Обсяг інвестицій у науково-дослідні розробки (за 2024 р.)	5,8 млрд євро
Ключові конкурентні переваги	Високий рівень інноваційності, диверсифікований портфель технологічних рішень, глобальна виробнича й збутова мережа, сильні корпоративні бренди, технологічна експертиза, орієнтація на цифровізацію та сталий розвиток
Основні міжнародні ринки	США, Китай, Німеччина, Велика Британія, Франція, Індія, Японія, країни Південно-Східної Азії
Стратегічні пріоритети розвитку	Прискорення цифрової трансформації бізнес-процесів, підвищення операційної ефективності, зростання у стратегічних галузях, реалізація принципів сталого розвитку, зміцнення конкурентних позицій на глобальному ринку
Організаційна структура	Диверсифікована група компаній, що включає операційні бізнес-напрями та стратегічні портфельні активи; Siemens Healthineers функціонує як окрема публічна компанія з участю Siemens AG; Siemens Energy виокремлена в самостійну компанію
Основні групи клієнтів	Промислові корпорації, енергетичні та інфраструктурні компанії, оператори транспортних систем, будівельні організації, заклади охорони здоров’я, державні та муніципальні установи
Позиціонування на світовому ринку	Один із провідних глобальних технологічних концернів, що спеціалізується на комплексних рішеннях для промисловості, інфраструктури, транспорту та сфери охорони здоров’я

Еволюційний шлях Siemens AG, що розпочався у 1847 році, відображає трансформацію локального німецького інженерного підприємства у глобальний технологічний конгломерат, який протягом понад 175 років виступає активним учасником науково-технічного прогресу та індустріальних змін [61]. Заснування компанії пов’язане з іменем Вернера фон Сіменса, який спільно з інженером Йоганном Георгом Гальске створив у Берліні підприємство, орієнтоване на

розробку та впровадження електротелеграфних рішень. Початковий етап діяльності компанії характеризувався високою технологічною диверсифікацією: поряд із телеграфними системами розвивалися напрями точної механіки, оптики та електромедичних пристроїв, що вже тоді формувало інноваційний профіль майбутньої корпорації.

Важливу роль у становленні Siemens відіграла фінансова підтримка з боку родини засновника, що забезпечило стабільну матеріальну базу для розвитку виробничих потужностей, залучення кваліфікованих працівників та придбання спеціалізованого обладнання. Уже в перші роки діяльності компанія отримала значні інфраструктурні замовлення, зокрема реалізувала будівництво першої телеграфної лінії на території Німеччини, яка з'єднала Берлін із Франкфуртом-на-Майні. Цей проєкт не лише мав стратегічне значення для державного управління, а й засвідчив здатність компанії працювати з масштабними технологічними системами на національному рівні.

Подальший розвиток Siemens супроводжувався активною міжнародною експансією. Вже наприкінці 1840-х років було започатковано перші закордонні представництва, зокрема у Великій Британії, що стало початком формування транснаціональної структури бізнесу. Відкриття виробничих потужностей у Лондоні та подальше розширення діяльності у сфері телеграфних кабелів для морських комунікацій дозволили компанії закріпитися на ключових європейських ринках та набути досвіду управління міжнародними проєктами. Паралельно Siemens брала участь у розбудові телеграфних мереж у країнах Західної, Північної та Східної Європи, а також на територіях Османської імперії, що свідчить про ранній перехід компанії до глобального формату діяльності.

Сучасна архітектура бізнесу Siemens AG є результатом глибокої стратегічної реконфігурації, спрямованої на поступовий відхід від моделі універсального промислового конгломерату до формату сфокусованої технологічної компанії, орієнтованої на інновації та цифрові рішення [14, с. 58]. Ключовою управлінською віхою цієї трансформації стало інституційне відокремлення енергетичного напряму в самостійну структуру Siemens Energy,

що дозволило материнській компанії знизити вплив ризиків, пов’язаних із коливаннями традиційних енергетичних ринків. У результаті Siemens AG змогла сконцентрувати інтелектуальний, фінансовий та управлінський капітал на розвитку високотехнологічних і високомаржинальних сегментів, зокрема цифровізації промисловості (Digital Industries) та інтелектуальної інфраструктури (Smart Infrastructure).

Особливе місце в організаційній структурі посідає підрозділ Siemens Healthineers [35]. Функціонуючи як окрема публічна компанія під парасольковим брендом групи, він забезпечує Siemens AG лідерство у сфері медичних інновацій та діагностики, водночас володіючи достатньою автономією для оперативного реагування на специфічні виклики глобального ринку охорони здоров’я. Така багаторівнева модель управління дозволяє концерну поєднувати переваги величезного масштабу (economies of scale) з гнучкістю нішевих технологічних гравців.

Масштаб міжнародної присутності Siemens AG, який охоплює майже дві сотні країн, формує для корпорації складну багаторівневу систему управління, у межах якої поєднуються різні моделі регуляторного середовища, економічні цикли та соціокультурні особливості [60]. Такий рівень глобальної інтеграції потребує не лише формальної координації між регіональними підрозділами, а й розбудови ефективних механізмів стратегічної синхронізації бізнес-процесів уздовж усього ланцюга створення вартості. Попри активне розширення присутності на динамічних ринках Азії, зокрема Китаю та Індії, які характеризуються високими темпами індустріальної автоматизації та цифровізації виробництва, ключовими центрами генерування доданої вартості для Siemens AG залишаються країни Європейського Союзу та Північної Америки. Саме ці регіони забезпечують стабільний попит на складні інженерні рішення, високотехнологічні платформи та інтегровані цифрові сервіси.

Стійкість глобальної моделі управління підтверджується здатністю корпорації підтримувати стабільні фінансові результати в умовах зростаючої геополітичної невизначеності та фрагментації світових ринків. За підсумками

2024 фінансового року сукупна виручка Siemens AG досягла 66,5 млрд євро, що свідчить про ефективну адаптацію менеджменту до змін у міжнародних ланцюгах постачання, торговельних обмежень та регіональних макроекономічних дисбалансів. Важливою передумовою такої адаптивності є поєднання централізованого стратегічного контролю з високим рівнем операційної автономії регіональних бізнес-одиниць, що дозволяє оперативно реагувати на локальні виклики без втрати цілісності корпоративної стратегії.

Фундамент довгострокової конкурентоспроможності Siemens AG формує інноваційно орієнтована модель розвитку, побудована на високій інтенсивності інвестицій у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи [47, с. 95]. У 2024 році обсяг фінансування R&D сягнув 5,8 млрд євро, що є одним із найвищих показників серед глобальних промислово-технологічних корпорацій. При цьому інноваційна активність компанії не обмежується вдосконаленням апаратних рішень, а дедалі більше фокусується на розвитку програмних платформ, хмарних сервісів, інструментів аналітики великих даних та штучного інтелекту. Такий підхід дозволяє трансформувати традиційні інженерні продукти у комплексні цифрові рішення з високою доданою вартістю, які реалізуються в межах сервісних та підписних бізнес-моделей, зокрема за концепцією Software as a Service [42].

Стратегічна логіка розвитку Siemens AG у сучасних умовах тісно пов’язана з реалізацією принципів Industry 4.0 та інтеграцією критеріїв сталого розвитку у корпоративне управління. Екологічна відповідальність і декарбонізація розглядаються менеджментом не як регуляторний тиск, а як джерело формування нових ринкових можливостей і конкурентних переваг. Компанія активно просуває рішення, спрямовані на підвищення енергоефективності, оптимізацію використання ресурсів та зниження вуглецевого сліду промислових клієнтів. Особливу роль у цьому процесі відіграють технології цифрових двійників, предиктивної аналітики та інтегрованих платформ управління виробничими системами, які дозволяють підвищувати прозорість процесів і якість управлінських рішень.

Високий рівень операційної стійкості корпорації підкріплюється значним людським капіталом, що налічує понад 320 тис. працівників у різних країнах світу. Поєднання глибокої інженерної експертизи з цифровими компетенціями створює основу для масштабування інноваційних рішень і підтримки лідерських позицій Siemens AG на найбільш конкурентних світових ринках, зокрема у США, Німеччині, Японії та країнах Південно-Східної Азії. У результаті компанія не лише адаптується до трансформацій глобальної економіки, а й активно формує технологічні та управлінські стандарти розвитку промисловості в епоху цифрової трансформації [49 , с.352].

У цьому контексті важливим інструментом внутрішнього стратегічного управління є система цільових фінансових орієнтирів, яка дозволяє оцінювати результативність окремих бізнес-напрямів і забезпечувати збалансований розвиток портфеля діяльності. Саме тому у таблиці 2.2 наведено цільові параметри операційної прибутковості основних бізнес-сегментів Siemens AG, що використовуються компанією під час стратегічного планування та контролю ефективності діяльності структурних підрозділів.

Таблиця 2.2.

Цільові показники операційної прибутковості бізнес-сегментів Siemens AG

Бізнес-сегмент	Цільовий рівень операційної рентабельності
Digital Industries	17–23 % (маржа EBITA)
Smart Infrastructure	11–16 % (маржа EBITA)
Mobility	10–13 % (маржа EBITA)
Siemens Healthineers*	17–21 % (маржа EBITA)
Siemens Financial Services	15–20 % (ROE після оподаткування)

Для групи Siemens AG ключовим інтегральним показником фінансових результатів виступає чистий прибуток, який лежить в основі розрахунку прибутку на акцію (EPS), а також показник прибутку на акцію без урахування амортизації гудвілу (EPS pre PPA). Саме показник EPS pre PPA використовується компанією як основний індикатор для комунікації з інвесторами та оцінки динаміки створення вартості для акціонерів [59, с. 22].

У середньостроковій перспективі Siemens AG орієнтується на досягнення стабільного високого однозначного темпу зростання EPS pre PPA у межах стратегічного циклу тривалістю від трьох до п’яти років, що відображає прагнення компанії забезпечувати прогнозоване та стійке фінансове зростання.

Важливе місце у фінансовій стратегії Siemens AG посідає ефективність використання залученого капіталу. Для її оцінювання застосовується показник рентабельності залученого капіталу (ROCE), який дозволяє комплексно оцінити результативність управлінських рішень у розрізі інвестиційної діяльності. Цільовий рівень ROCE для групи встановлено в межах 15–20 % у середньостроковому горизонті, що відповідає вимогам інвесторів до прибутковості капіталу в умовах глобальної конкуренції.

Фінансова результативність менеджменту Siemens AG відображається через систему специфічних показників, що дозволяють оцінити реальну віддачу від залученого капіталу та чистий прибуток на одну акцію за вирахуванням ефектів від придбання активів (табл.2.3).

Таблиця 2.3.

Динаміка ключових індикаторів доходності та рентабельності капіталу Siemens AG за 2022–2024 рр.

Показник результативності	2024 рік	2023 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення (2024/2022)
Чистий прибуток (розподілений), млн євро	8 301	7 949	4 392	+3 909
Витрати на амортизацію PPA (після податків), млн євро	494	580	631	-137
Уточнений чистий прибуток (Adjusted), млн євро	8 795	8 529	8 194	+601
Середньозважена кількість акцій, млн од.	789	792	812	-23
Прибуток на акцію (EPS pre PPA), євро	11,15	10,77	10,09	+1,06
Прибуток до сплати відсотків (NOPAT), млн євро	9 281	8 765	7 131	+2 150
Обсяг середнього залученого капіталу, млн євро	48 547	47 001	47 225	+1 322
Рівень рентабельності капіталу (ROCE), %	19,1%	18,6%	15,1%	+4,0%

Ретроспективний аналіз представлених показників протягом 2022–2024 років дозволяє ідентифікувати стійку тенденцію до капіталізації управлінської ефективності в умовах високої волатильності глобальних ринків. Фундаментальним досягненням менеджменту є зростання показника ROCE з 15,1% до 19,1%, що свідчить про якісну трансформацію структури активів та оптимізацію операційного циклу.

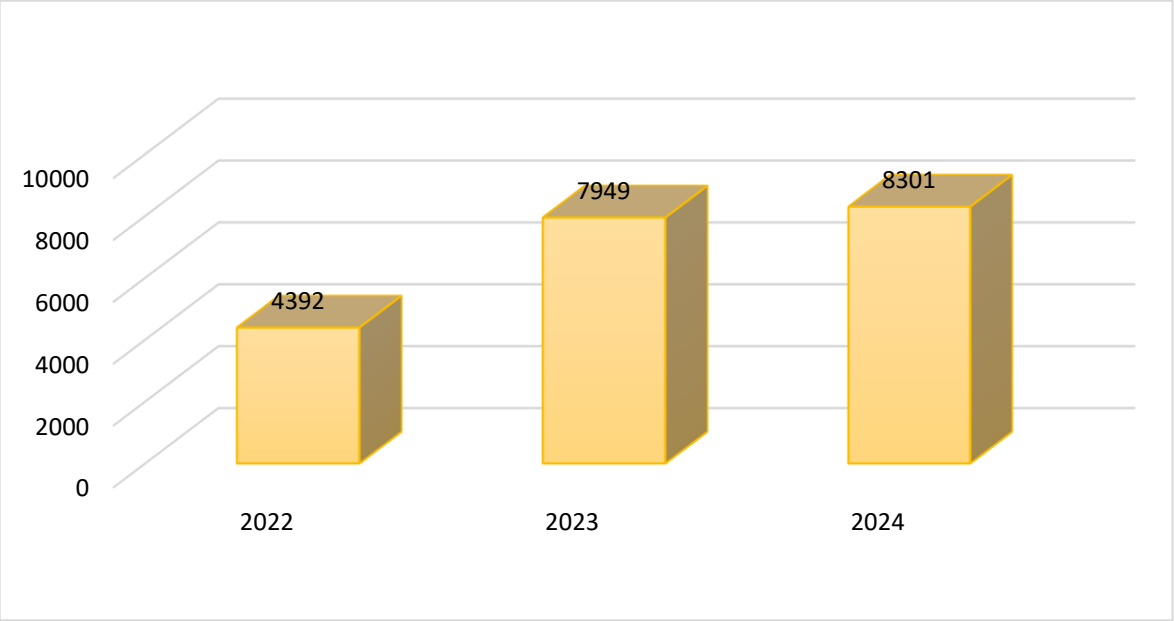


Рис. 2.2. Динаміка розподіленого чистого прибутку Siemens AG у 2022–2024 рр, млн євро

Зростання розподіленого чистого прибутку Siemens AG у 2022–2024 роках свідчить про поступове відновлення та посилення фінансових результатів компанії після періоду підвищеної макроекономічної турбулентності. Особливо показовим є суттєвий приріст показника у 2024 році, що відображає ефективність стратегічної реконфігурації бізнес-портфеля та концентрацію на високорентабельних цифрових і інфраструктурних сегментах. Така динаміка підтверджує здатність корпоративного менеджменту забезпечувати стабільне зростання фінансової результативності навіть в умовах глобальної невизначеності (рис.2.3).

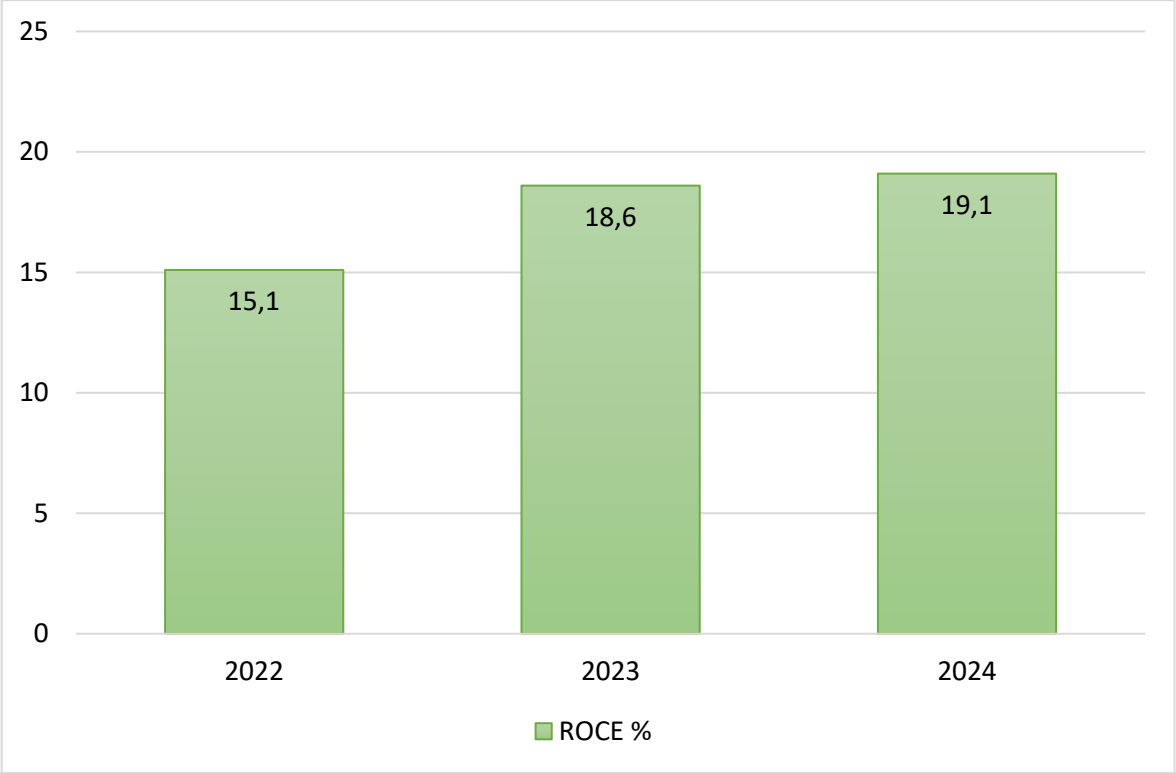


Рис. 2.3. Аналіз результативності операційного менеджменту компанії через показник ROCE у ретроспективі 2022–2024 рр., %

Таке зростання рентабельності залученого капіталу вказує на успішну елімінацію низькомаржинальних бізнес-процесів та переорієнтацію інвестиційних потоків у цифрові сегменти з високою доданою вартістю.

Динаміка уточненого чистого прибутку, який за досліджуваний період зріс на 601 млн євро, демонструє здатність корпорації генерувати стабільну ліквідність незалежно від одноразових макроекономічних шоків. Важливо підкреслити позитивний тренд показника EPS pre PPA, зростання якого на 10,5% за три роки було забезпечено не лише операційними успіхами, а й виваженою політикою управління акціонерним капіталом (рис.2.4) [14 , с. 58]. Зокрема, послідовне скорочення кількості акцій у вільному обігу (через механізми buyback) свідчить про спрямованість менеджменту на максимізацію вартості для інвесторів, що підкріплюється анонсованим збільшенням дивідендних виплат у 2025 році.

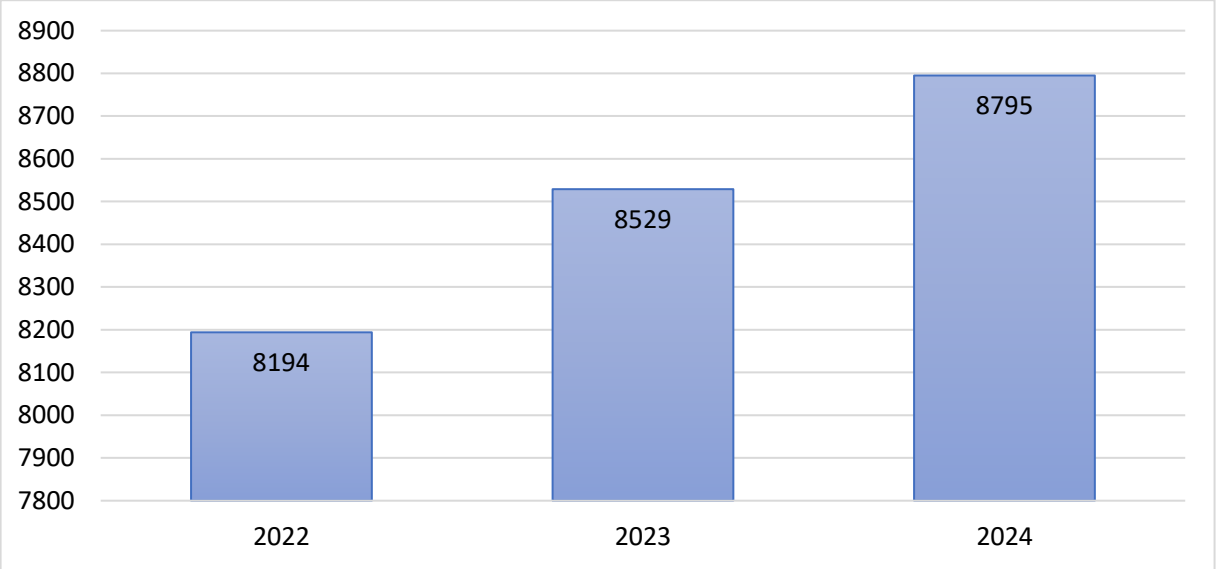


Рис. 2.4. Динаміка уточненого чистого прибутку Siemens AG у період стратегічної реконфігурації бізнесу (2022–2024 рр.), млн євро

Оцінка NOPAT (прибутку до сплати відсотків після оподаткування) у зіставленні з обсягом залученого капіталу підтверджує ефективність обраної моделі децентралізованого управління. Здатність компанії утримувати ROCE на рівні, що суттєво перевищує середньозважену вартість капіталу (WACC), є ключовим індикатором створення економічної доданої вартості (EVA) (рис.2.5).

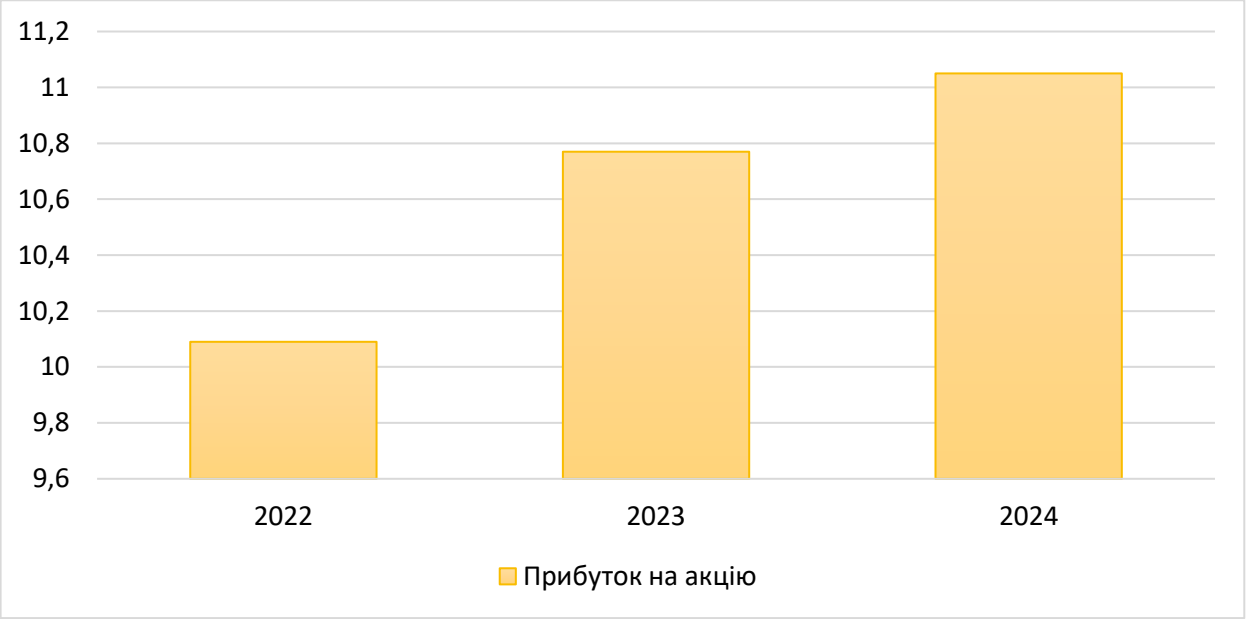


Рис. 2.5. Динаміка прибутку на одну акцію (EPS pre PPA) як індикатор зростання акціонерної вартості Siemens AG у 2022–2024 рр.

Тобто, існуюча система менеджменту Siemens AG довела свою спроможність трансформувати технологічне домінування у фінансову стійкість, забезпечуючи високу інвестиційну привабливість корпорації на довгостроковому горизонті.

Стратегічна стійкість Siemens AG у поточному періоді базується на жорсткій фінансовій дисципліні, де фундаментальним управлінським лімітом є підтримка співвідношення промислового чистого боргу до показника EBITDA на рівні, що не перевищує 1,5 [16, с. 360]. Такий консервативний підхід до формування структури капіталу дозволяє менеджменту зберігати високий інвестиційний рейтинг та доступ до дешевого фінансування навіть у періоди турбулентності. Водночас сучасна управлінська парадигма корпорації передбачає інтеграцію фінансової прагматичності з етичними імперативами. Впровадження ESG-критеріїв у систему KPI топ-менеджменту перетворило екологічні та комплаєнс-стандарти з формальних вимог на інструменти створення довгострокової вартості для акціонерів.

Ефективність поточної моделі менеджменту найбільш рельєфно проявляється у здатності підтримувати високий коефіцієнт конвертації вільного грошового потоку. У 2024 році, попри посилення геополітичної напруженості та фрагментацію глобальних торговельних зв'язків між США, Китаєм та ЄС, управлінський апарат корпорації продемонстрував високий рівень антикризової стійкості. Стабільність результатів була забезпечена завдяки предиктивному управлінню портфелем та стратегічному зміщенню фокусу з капіталомісткого виробництва на інтелектуальні сервіси та цифрові платформи, що дозволило нівелювати спад попиту в традиційних промислових секторах [22, с. 446].

Макроекономічний ландшафт 2024 року вимагав від менеджменту Siemens AG оперативного коригування тактичних рішень. В умовах нерівномірної дезінфляції та збереження жорсткої монетарної політики провідних центральних банків, корпорація зосередилася на оптимізації робочого капіталу. Ситуація в промисловому секторі, ускладнена процесами глобальної дестокізації (скорочення надлишкових запасів у замовників), зумовила необхідність

впровадження більш гнучких моделей постачання. Управлінська відповідь на ці виклики полягала у посиленні ролі підрозділу Digital Industries, який став драйвером ефективності через пропозицію рішень для автоматизації, що дозволяють клієнтам Siemens знижувати власні витрати в умовах стагнації.

Аналіз регіональної стратегії управління Siemens AG виявляє диференційований підхід до різних географічних сегментів:

У північноамериканському регіоні, на тлі відносної стійкості ВВП (2,7%) та високої інвестиційної активності, менеджмент сфокусувався на масштабуванні цифрових екосистем та задоволенні попиту у сфері послуг, що дозволило компенсувати структурні дисбаланси в індустріальному виробництві.

В європейському просторі, де спостерігалася неоднорідність (рецесійні прояви в Німеччині при зростанні в країнах Південної Європи), управлінська стратегія була спрямована на глибоку структурну трансформацію промислової бази. Менеджмент успішно капіталізував тренди енергопереходу та модернізації інфраструктури, що дозволило Siemens зберігати маржинальність навіть при загальному скороченні промислової активності в ЄС [30, с. 352].

Особливої уваги заслуговує антикризовий менеджмент у китайському сегменті. В умовах уповільнення темпів зростання ВВП Китаю (близько 4,9%) та кризи в будівельному секторі, керівництво Siemens AG здійснило стратегічний маневр, переорієнтувавши діяльність на розвиток внутрішніх технологічних інновацій та підтримку локальних виробників. Це дозволило зберегти конкурентні позиції в КНР, попри зовнішньоекономічний тиск та посилення конкуренції з боку місцевих гравців.

Центральну роль у забезпеченні глобальної конкурентоспроможності відіграє підрозділ Digital Industries. Його управлінська модель побудована на конвергенції апаратних рішень та програмного забезпечення. Портфель підрозділу, що охоплює від систем числового керування до складних хмарних платформ, дозволяє корпорації виступати не просто постачальником обладнання, а стратегічним партнером у цифровій трансформації клієнтів. Такий перехід до сервісно-орієнтованої моделі менеджменту дозволяє Siemens AG

створювати «цифрові двійники» цілих підприємств, забезпечуючи прозорість даних та оптимізацію витрат протягом усього життєвого циклу продукції, що є ключовим фактором стійкості в умовах Industry 4.0.

Важливим напрямом діяльності підрозділу є розвиток цифрових рішень для управління технологічними процесами, міжмашинної комунікації та збору виробничих даних за допомогою сенсорних технологій і систем ідентифікації. Значна увага приділяється програмному забезпеченню для управління життєвим циклом продукції та моделювання складних виробничих систем, що дозволяє клієнтам оптимізувати проєктування, тестування та експлуатацію обладнання. Використання хмарних платформ і цифрових екосистем сприяє інтеграції ланцюгів створення вартості та підвищенню прозорості виробничих процесів. Окрім цього, Digital Industries надає супровідні послуги протягом усього життєвого циклу продукції, зокрема рішення на основі аналітики даних, що посилює стратегічну орієнтацію Siemens AG на цифрову трансформацію промисловості [36, с. 448].

Сучасна стратегія трансформації Siemens AG яскраво простежується на прикладі підрозділу Digital Industries, який на початку 2024 фінансового року пройшов через суттєву структурну реорганізацію. А саме, напрями виробництва низьковольтного обладнання та спеціалізованих приводів були передані компанії Innomotics для подальшої реалізації, що дозволило концерну позбутися низькомаржинальних активів та сфокусувати менеджмент на інтелектуальних сегментах ринку [43, с.53]. Дана сепарація традиційних індустріальних секторів свідчить про зміну пріоритетів корпоративного управління: замість утримання валових обсягів виробництва, компанія робить ставку на капіталізацію інтелектуальної власності та програмного забезпечення. Важливою особливістю міжнародного управління в цьому контексті є перехід від моделі конгломерату до формату «сфокусованої технологічної компанії», де кожна бізнес-одиниця має високий ступінь автономії для швидкої реакції на локальні запити ринку. Така децентралізація дозволяє великій структурі зберігати динаміку стартапу в

розробці інновацій, водночас використовуючи фінансову потужність глобальної мережі.

Підтвердженням стратегічного курсу на технологічне домінування є угода про придбання американської корпорації Altair Engineering Inc., запланована на 2025 рік. Це рішення демонструє специфіку глобального менеджменту Siemens, яка полягає у посиленні власного портфеля через поглинання лідерів у сфері штучного інтелекту та комп'ютерного моделювання. Інтеграція технологій Altair у платформу Siemens Xcelerator створює умови для тотальної конвергенції фізичного та віртуального світів. Завдяки інтеграції таких активів, компанія пропонує клієнтам унікальні рішення для створення «цифрових підприємств», охоплюючи всі етапи життєвого циклу продукту — від первинного проєктування до сервісного обслуговування. Центральним елементом цієї стратегії стає «цифровий двійник» (digital twin), який дозволяє моделювати виробничі процеси у віртуальному середовищі до їх фізичного втілення, що радикально знижує витрати клієнтів та підвищує енергоефективність.

Це дозволяє Siemens обслуговувати критично важливі галузі, такі як автомобілебудування, фармацевтика, хімічна індустрія та виробництво напівпровідників, через складну багатоканальну систему дистрибуції. При цьому корпоративний менеджмент Siemens вибудовує відносини з клієнтами не як постачальник окремих компонентів, а як стратегічний партнер у цифровій трансформації, що забезпечує високий рівень утримання споживачів (customer retention) та стабільні доходи від сервісних контрактів на основі підписки (SaaS-моделі). Такий підхід робить структуру доходів корпорації більш прогнозованою та стійкою до коливань циклічного попиту в індустріальному секторі.

Особливістю міжнародного управління Siemens AG є вміння балансувати між глобальною стандартизацією продуктів та необхідністю локалізації виробничих ланцюгів. У сучасних умовах менеджмент компанії активно реагує на перехід від тотальної глобалізації до регіоналізації, що зумовлено потребою підвищити стійкість поставок та адаптуватися до диференційованих регуляторних вимог у США, ЄС та Китаї [55]. Така стратегічна гнучкість

дозволяє мінімізувати негативний вплив макроекономічних циклів, які часто спричиняють коливання попиту на стандартне промислове обладнання.

Трансформація бізнес-моделі також включає перехід до концепції «програмне забезпечення як послуга» (SaaS), особливо у сегменті управління життєвим циклом виробів (PLM). Це не лише забезпечує корпорації стабільний прогнозований дохід, а й змінює підхід до клієнтського менеджменту, оскільки дозволяє залучати середній та малий бізнес по всьому світу без необхідності значних капітальних інвестицій з їхнього боку. Конкурентна боротьба на цьому полі вимагає від Siemens AG постійної інноваційної присутності, що реалізується через платформу Siemens Xcelerator [25]. Ця екосистема виступає інструментом глобальної координації, де інтегруються технології генеративного штучного інтелекту, периферійних обчислень та хмарних сервісів, створюючи єдиний цифровий простір для взаємодії між розробниками, партнерами та кінцевими споживачами в міжнародному масштабі. Для глибшого розуміння поточної моделі адаптації та міжнародного управління підрозділу Digital Industries, ключові параметри його трансформації у 2024–2025 роках систематизовано у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Стратегічні вектори розвитку та механізми міжнародного управління підрозділу Digital Industries

Сфера трансформації	Зміст стратегічного рішення	Очікуваний ефект для міжнародного управління
1	2	3
Оптимізація портфеля активів	Передача виробництва приводів та низьковольтної техніки до Innomotics	Концентрація ресурсів на високих технологіях та підвищення маржинальності глобальних операцій
Експансія на ринку ПЗ	Інтеграція потужностей Altair Engineering Inc. у систему Siemens	Зміцнення лідерства у сфері промислового ШІ та розширення присутності на ринку США
Еволюція бізнес-моделі	Масштабування хмарних сервісів та перехід на модель SaaS (програмне забезпечення як послуга)	Формування стабільного потоку валютних надходжень та диверсифікація клієнтської бази за рахунок малого бізнесу
Управління збутом	Використання гібридної системи регіональних продажів та платформи Xcelerator	Забезпечення гнучкості дистрибуції та спрощення міжнародної взаємодії між партнерами

Продовження табл.2.4

1	2	3
Виробнича стратегія	Перехід до локалізації ланцюгів створення вартості (від глобалізації до регіоналізації)	Зниження логістичних ризиків та краща адаптація продуктів до нормативних вимог окремих регіонів

Застосування такої матричної моделі управління дозволяє Digital Industries не лише утримувати частку ринку в традиційних галузях, таких як машинобудування, а й створювати нові ніші у високотехнологічних сегментах. Інтегрований підхід до поєднання апаратного забезпечення з програмними сервісами робить систему менеджменту Siemens AG менш вразливою до циклічних спадів у світовій економіці, оскільки сервісна складова (SaaS) забезпечує безперервність фінансових потоків незалежно від фізичних обсягів поставок обладнання (табл.2.5).

Таблиця 2.5

Управлінські інструменти Digital Industries та їх вплив на конкурентоспроможність Siemens AG

Управлінський інструмент	Зміст застосування	Управлінський результат	Стратегічний ефект
Платформа Siemens Xcelerator	Інтеграція ПЗ, апаратних рішень і партнерських сервісів	Єдина цифрова екосистема управління	Зростання лояльності клієнтів та зниження бар'єрів виходу
Digital Twin (цифровий двійник)	Віртуальне моделювання виробництва та продуктів	Зниження витрат на тестування та помилки	Прискорення time-to-market і підвищення енергоефективності
SaaS-модель (PLM, аналітика, симуляції)	Перехід від разових продажів до підписки	Прогнозований дохід і повторювані грошові потоки	Фінансова стійкість незалежно від циклів індустрії
Децентралізована структура бізнес-одиниць	Висока автономія локального менеджменту	Швидка адаптація до регіональних ринків	Підвищення глобальної гнучкості корпорації
Аналітика даних та ШІ	Використання AI для оптимізації процесів	Підвищення якості управлінських рішень	Технологічне лідерство в Industry 4.0

Таблиця 2.5 демонструє, що конкурентоспроможність підрозділу Digital Industries формується не за рахунок окремих технологічних рішень, а завдяки

цілісній системі управлінських інструментів, інтегрованих у глобальну бізнес-модель Siemens AG. Поєднання платформного підходу, сервісної логіки та децентралізованого управління дозволяє корпорації одночасно зберігати масштаб міжнародної компанії та гнучкість інноваційного бізнесу. Це забезпечує довгострокову стійкість доходів і знижує чутливість до циклічних коливань у промисловому секторі.

2.2. Оцінка ефективності існуючої системи менеджменту та операційної діяльності Siemens AG

Оцінка ефективності системи менеджменту міжнародної корпорації в сучасних умовах глобального бізнес-середовища передбачає комплексний аналіз здатності компанії забезпечувати стабільні фінансові результати, ефективно координувати операційну діяльність у різних регіонах та адаптувати управлінські процеси до змін зовнішнього середовища [23, с. 314]. Для транснаціональних компаній, таких як Siemens AG, ефективність менеджменту безпосередньо пов’язана з якістю стратегічних рішень, рівнем інтеграції бізнес-підрозділів, результативністю використання ресурсів і здатністю підтримувати інноваційний розвиток у довгостроковій перспективі.

Сучасна система менеджменту Siemens AG характеризується переходом від традиційної моделі диверсифікованого конгломерату до структури сфокусованої технологічної корпорації. Ефективність такої трансформації оцінюється через синергію між автономністю бізнес-підрозділів та централізованим стратегічним контролем. На сучасному етапі ключовим критерієм результативності управління виступає здатність компанії конвертувати цифрові інновації у стабільні фінансові потоки, що вимагає високого рівня операційної гнучкості.

Фундаментальним індикатором ефективності капітального менеджменту Siemens AG є показник рентабельності залученого капіталу (ROCE), який відображає якість управлінських рішень щодо алокації ресурсів. Протягом 2023–

2024 фінансових років спостерігається позитивна динаміка цього показника, що стало результатом оптимізації портфеля активів та виокремлення низькорентабельних сегментів (табл. 2.6) [12, с. 260].

Таблиця 2.6.

Динаміка результативності фінансового менеджменту Siemens AG у 2022–2024 рр.

Аналітичний показник	2022 фінансовий рік	2023 фінансовий рік	2024 фінансовий рік	Відхилення (2024 до 2022)
Чистий прибуток, млн євро	8 194	8 529	8 795	+601
Рентабельність капіталу (ROCE), %	15,1%	18,6%	19,1%	+4,0%
Чистий прибуток на одну акцію (EPS pre PPA), євро	10,09	10,77	11,15	+1,06
Коефіцієнт конвертації Cash Flow	0,82	0,91	0,94	+0,12

Комплексний аналіз результативності управлінської діяльності Siemens AG протягом 2022–2024 років свідчить про послідовне зміцнення фінансового фундаменту корпорації на фоні масштабної структурної перебудови. Основним показником, що демонструє якість стратегічного розподілу ресурсів, є рентабельність залученого капіталу (ROCE), яка продемонструвала стабільне зростання протягом досліджуваного періоду. Це, в свою чергу, підтверджує ефективність переходу до моделі «Focused Technology Company», де менеджмент фокусується на високу додану вартість цифрових сегментів.

Зіставлення даних за три роки дозволяє зробити висновок про суттєве покращення операційної ефективності. Зокрема, зростання ROCE з 15,1% у 2022 році до 19,1% у 2024 році свідчить про успішну реалізацію стратегії «Vision 2020+», яка передбачала позбавлення від капіталомістких та низькорентабельних активів. Підвищення прибутку на одну акцію на 10,5% за досліджуваний період є прямим результатом оптимізації портфеля та ефективного викупу власних акцій (share buyback), що проводився менеджментом для підтримки інвестиційної привабливості.

Особливої уваги заслуговує динаміка коефіцієнта конвертації вільного грошового потоку, який зріс до 0,94. У системі міжнародного менеджменту Siemens даний показник є головним для оцінки здатності регіональних підрозділів трансформувати бухгалтерський прибуток у реальну ліквідність. Дане зростання стало можливим завдяки впровадженню інтелектуальних систем управління робочим капіталом та децентралізації операційного контролю.

Управлінські рішення 2024 року, на відміну від 2022 року, характеризуються більшою орієнтацією на сервісну модель доходів (SaaS), що дозволяє корпорації зберігати маржинальність навіть за умов коливання вартості сировини та логістичних витрат. Менеджмент успішно адаптував операційну діяльність до вимог «індустріального метавсесвіту», що підтверджується зростанням частки цифрових продажів у загальній структурі виручки. Таким чином, ретроспективний аналіз підтверджує, що існуюча система менеджменту Siemens AG трансформувалася в адаптивний механізм, здатний забезпечувати зростання капіталізації в умовах високої глобальної невизначеності [3].

Ефективність системи менеджменту Siemens AG також чітко простежується через декомпозицію операційних результатів за основними бізнес-вертикалями (табл.2.7).

Таблиця 2.7.

Аналіз операційної ефективності ключових сегментів Siemens AG (2022–2024 рр.)

Бізнес-сегмент	Показник маржинальності прибутку, 2022 (%)	Показник маржинальності прибутку, 2024 (%)	Динаміка ефективності (+/-)	Стратегічний фокус управління
Digital Industries	19,9%	22,2%	+2,3%	Прискорення переходу до моделі SaaS та хмарних обчислень
Smart Infrastructure	12,9%	17,4%	+4,5%	Оптимізація енергоефективності та систем безпеки будівель

Продовження табл.2.7

Mobility	8,2%	8,8%	+0,6%	Виконання великих контрактів та цифровізація залізниць
Healthineers	16,8%	16,2%	-0,6%	Інтеграція нових придбань та розвиток ШІ в діагностиці

Трансформація управлінської моделі дозволила кожному сегменту адаптувати власну стратегію до специфічних галузевих викликів, що безпосередньо вплинуло на загальну рентабельність групи. Особливу роль у забезпеченні стабільності відіграла диверсифікація портфеля, яка нівелювала циклічні коливання в окремих промислових секторах (рис.2.6).

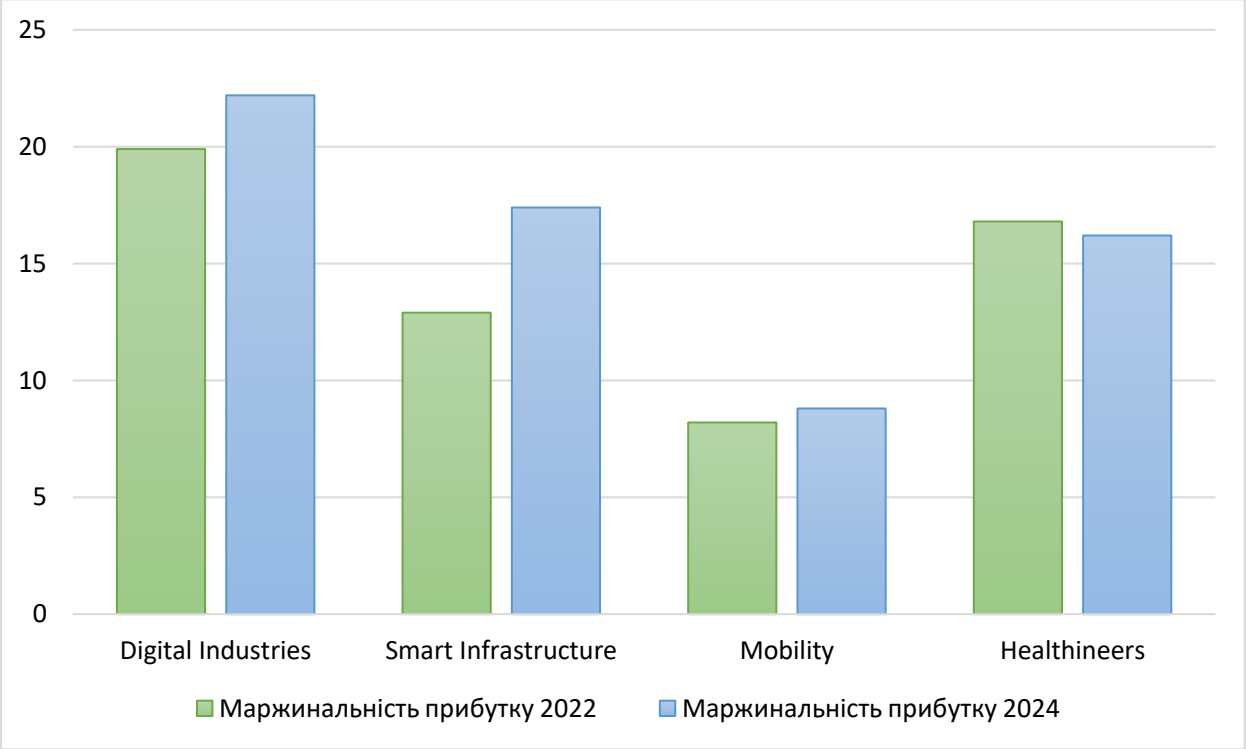


Рис. 2.6. Порівняльний аналіз операційної маржинальності ключових бізнес-сегментів Siemens AG у розрізі реалізації стратегії галузевої трансформації (2022–2024 рр.)

Представлені дані підтверджують, що найбільш динамічне зростання продемонстрував сегмент інтелектуальної інфраструктури (Smart Infrastructure), де управлінські зусилля були спрямовані на капіталізацію глобального тренду

енергопереходу. Водночас підрозділ цифрової промисловості (Digital Industries) зберіг статус найбільш маржинального напряму, що стало можливим завдяки високій частці інтелектуальної власності та програмного забезпечення в структурі реалізації.

У межах міжнародного управління компанія застосовує диференційований підхід до контролю операційної діяльності: якщо для технологічних сегментів пріоритетом є максимізація маржі через інновації, то для інфраструктурних та транспортних підрозділів менеджмент фокусується на оптимізації ланцюгів постачання та управлінні тривалими життєвими циклами проектів. Така багаторівнева система операційного контролю забезпечує синергію між стабільністю традиційних інженерних рішень та високою прибутковістю цифрових сервісів.

Таким чином, оцінка операційної діяльності свідчить про те, що Siemens AG успішно реалізувала перехід до структури, де технологічне лідерство конвертується в операційну маржу через гнучке управління витратами та активне впровадження автоматизації. Це дозволяє компанії підтримувати високий рівень самофінансування та спрямовувати значні ресурси на подальшу цифрову експансію.

2.3. Аналіз нефінансових показників ефективності корпоративного менеджменту Siemens AG

У сучасній парадигмі глобального менеджменту ефективність діяльності транснаціональних корпорацій дедалі рідше оцінюється виключно через призму фінансових результатів, оскільки вони відображають лише наслідки управлінських рішень, але не їх першопричини [39, с. 137]. В такому контексті нефінансові показники набувають ролі випереджаючих індикаторів (leading indicators), які дозволяють оцінити якість корпоративного управління, рівень адаптивності бізнес-моделі та здатність компанії забезпечувати довгострокову стратегічну стійкість. Для Siemens AG такі індикатори виступають інструментом

ранньої діагностики управлінських ризиків і водночас маркером готовності корпорації до функціонування в умовах посилення регуляторного, екологічного та соціального тиску.

Впровадження інтегрованої звітності у Siemens AG забезпечує системне поєднання фінансових і нефінансових аспектів діяльності, що дозволяє простежити взаємозв'язок між екологічною відповідальністю, розвитком людського капіталу, якістю корпоративного управління та довгостроковою ринковою капіталізацією компанії. Такий підхід відображає перехід від традиційної логіки максимізації короткострокового прибутку до моделі створення сталих цінностей для широкого кола стейкхолдерів, включно з інвесторами, працівниками, клієнтами та суспільством загалом.

Центральним елементом системи нефінансового менеджменту Siemens AG виступає стратегічна рама DEGREE (Decarbonization, Ethics, Governance, Resource efficiency, Equity, Employability), яка формалізує принципи сталого розвитку у вигляді конкретних управлінських цілей та кількісно вимірюваних метрик (табл.2.8). На відміну від декларативних ESG-підходів, дана модель інтегрована безпосередньо в систему стратегічного планування, контролю та мотивації топ-менеджменту. Це забезпечує відповідність управлінських рішень довгостроковим цілям корпорації та створює механізм персональної відповідальності керівників за досягнення нефінансових результатів, що підсилює загальну ефективність корпоративного менеджменту.

Таблиця 2.8.

Ключові метрики стратегічного підходу DEGREE у Siemens AG (2022–2024 рр.)

Пріоритетний напрям	Основний КПЕ (KPI)	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Стратегічна ціль (2030)
Decarbonization	Зниження викидів CO2 (Scope 1 & 2), % від бази 2019 р.	-46%	-50%	-54%	-90%
Resource efficiency	Коефіцієнт вторинної переробки відходів, %	78%	82%	84%	100% (Zero waste)
Equity	Частка жінок на керівних посадах (Top Management), %	25%	28%	31%	30% (виконано)

Продовження табл. 2.8.

Employability	Середня кількість годин навчання на одного працівника	19	21	23	Зростання на 20%
Ethics	Частка працівників, що пройшли тренінг з комплаєнсу, %	98%	99%	99,5%	100%

Аналіз екологічної складової (Environmental) свідчить про глибоку інтеграцію принципів «зеленого» менеджменту в операційні процеси. Зниження викидів парникових газів на 54% порівняно з базовим 2019 роком стало можливим завдяки переходу на відновлювані джерела енергії та модернізації власних виробничих потужностей. Особливістю міжнародного управління Siemens є каскадування цих вимог на весь ланцюг постачання: компанія використовує платформу SiGreen для моніторингу вуглецевого сліду кожного компонента, що постачається партнерами [27, с. 82].

Соціальний аспект (Social) зосереджений на розвитку людського капіталу як головного фактора інноваційності. Збільшення годин навчання до 23 на рік на одного співробітника відображає концепцію «Continuous Learning». Управлінський фокус на «Employability» (здатність до працевлаштування) мінімізує соціальні ризики при автоматизації виробництва, забезпечуючи перекваліфікацію кадрів у межах екосистеми Siemens. Показник гендерної інклюзивності (31% жінок у топ-менеджменті) демонструє випередження власних графіків компанії, що позитивно впливає на ESG-рейтинги (MSCI, Sustainalytics) (рис. 2.7).

У сфері корпоративного управління (Governance) менеджмент Siemens AG впровадив одну з найжорсткіших у світі систем комплаєнс-контролю. Після реструктуризації 2020+ року, контроль за нефінансовими показниками був децентралізований: кожна бізнес-одиниця (Digital Industries, Smart Infrastructure) несе персональну відповідальність за досягнення цілей DEGREE. Це забезпечує високу прозорість та запобігає ризикам «грінвошингу».

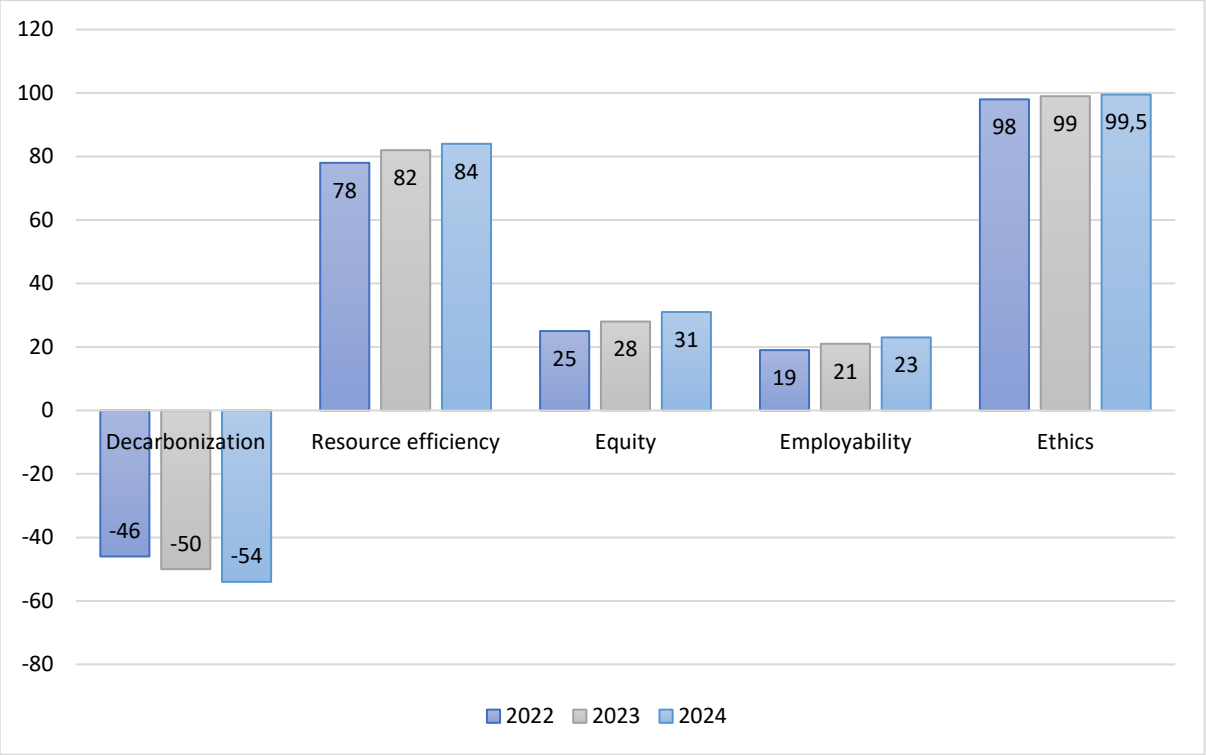


Рис. 2.7. Моніторинг результативності реалізації стратегічної рами DEGREE у системі нефінансового менеджменту Siemens AG (2022–2024 рр.)

Важливим нефінансовим показником є Net Promoter Score (NPS) для B2B сегменту, який відображає рівень лояльності клієнтів до цифрових рішень компанії. Стабільне зростання цього індексу у 2024 році корелює з розширенням платформи Xcelerator, що свідчить про успішну стратегію побудови довгострокових партнерських екосистем замість разових транзакційних продажів [54, с. 608].

Особливістю міжнародного управління Siemens є каскадування екологічних та етичних вимог на рівень глобальної мережі постачальників. Оскільки понад 90% сукупного екологічного впливу ТНК зазвичай зосереджено в ланцюгах постачання, менеджмент впровадив жорстку систему аудиту та екологічного рейтингування контрагентів (табл.2.9).

Таблиця 2.9.

Ефективність управління етичністю та екологічністю ланцюга постачання Siemens AG

Показник операційного контролю постачальників	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Прогнозний ефект до 2030 р.
Кількість проведених аудитів сталого розвитку (ESR)	1 150	1 280	1 420	Охоплення 100% критичних постачальників
Частка ключових партнерів, що прийняли «Code of Conduct»	98,5%	99,2%	99,8%	Повна стандартизація мережі
Кількість виявлених та усунених порушень етичних норм	84	62	45	Мінімізація репутаційних ризиків
Використання цифрової платформи SiGreen для обміну даними про CO2	15%	35%	58%	Створення прозорого вуглецевого паспорта продукту

Наведені в таблиці 2.9 показники свідчать про системний характер управління етичністю та екологічною відповідальністю ланцюга постачання Siemens AG. Послідовне зростання кількості аудитів сталого розвитку у поєднанні з майже повним охопленням ключових партнерів корпоративним кодексом поведінки демонструє високий рівень інституціоналізації стандартів ESG у взаємодії з контрагентами. Одночасне скорочення кількості виявлених порушень етичних норм підтверджує не лише формальне посилення контролю, а й підвищення фактичної якості дотримання встановлених вимог. Активне впровадження цифрової платформи SiGreen для обміну даними про вуглецевий слід продукції створює передумови для формування прозорої та керованої системи екологічного моніторингу, що знижує репутаційні та регуляторні ризики корпорації у довгостроковій перспективі.

Важливим компонентом нематеріальної ефективності є розвиток інтелектуального капіталу через екосистемну взаємодію. Трансформація у «цифрову компанію» вимагає не лише внутрішнього навчання персоналу, а й створення середовища для спільної творчості (co-creation) з клієнтами та науковими інститутами [56, с.54]. Ефективність цього напряму оцінюється через

показники патентної активності та інтенсивності залучення сторонніх розробників до платформи Siemens Xcelerator (2.10).

Таблиця 2.10.

Динаміка розвитку інтелектуального капіталу та екосистемної лояльності

Параметр інтелектуального та репутаційного капіталу	Одиниця виміру	2023 р.	2024 р.	Вплив на стратегічну ефективність
Кількість нових патентних заявок	од.	2 550	2 720	Захист технологічного лідерства в AI та IoT
Індекс лояльності клієнтів (NPS) у сегменті ПЗ	бали	42	48	Зниження витрат на залучення нових замовників
Кількість сертифікованих партнерів у Xcelerator	од.	3 800	4 500	Розширення мережевого ефекту платформи
Витрати на цифрову підготовку персоналу	млн євро	280	315	Формування компетенцій майбутнього

З наукової точки зору, зростання показника NPS (Net Promoter Score) з 42 до 48 балів протягом року свідчить про успішну конвертацію технологічних переваг у клієнтський капітал. Це критично важливо для моделі SaaS (Software as a Service), де стабільність повторюваних доходів прямо залежить від емоційної та функціональної задоволеності користувачів. Менеджмент Siemens AG розглядає NPS не просто як маркетингову метрику, а як інструмент управління життєвим циклом клієнта (LTV), що дозволяє прогнозувати майбутні грошові потоки з вищою точністю [9, с.13].

У площині соціального управління (Social) особливий акцент робиться на «Employability». В умовах швидкого морального старіння навичок, менеджмент змістив фокус з гарантій зайнятості на гарантії навчання. Це, в свою чергу, дозволяє компанії проводити безболісну реструктуризацію підрозділів, оскільки персонал володіє універсальними цифровими компетенціями. Ефективність такої політики підтверджується низьким коефіцієнтом плинності кадрів серед висококваліфікованих інженерів (нижче 4%), що є значно кращим за середньоринковий показник у технологічному секторі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Інтеграція нефінансових показників у систему корпоративного менеджменту Siemens AG

Група нефінансових індикаторів	Ключові показники	Управлінський механізм	Вплив на ефективність менеджменту
Екологічні (Environmental)	CO_2 Scope 1–2, ресурсоефективність, SiGreen	Включення в KPI керівників, аудит постачальників	Зниження регуляторних ризиків, доступ до «зеленого» фінансування
Соціальні (Social)	Employability, навчання, інклюзія	Стратегічне HR-управління, reskilling	Підвищення інноваційності та утримання ключових кадрів
Управлінські (Governance)	Комплаєнс, Code of Conduct, ESG-контроль	Децентралізація відповідальності бізнес-одиниць	Прозорість управління, мінімізація репутаційних втрат
Клієнтський капітал	NPS, екосистемна лояльність	SaaS-модель, платформа Xcelerator	Зростання LTV клієнтів і стабільність повторюваних доходів
Інтелектуальний капітал	Патенти, R&D, партнерські розробки	Відкрита інноваційна екосистема	Довгострокове технологічне лідерство

Таблиця 2.11 узагальнює, що нефінансові показники у Siemens AG не мають допоміжного характеру, а виступають повноцінними інструментами корпоративного управління. Їх інтеграція в систему KPI, мотивації та стратегічного контролю дозволяє трансформувати екологічні, соціальні та етичні цілі у вимірювані управлінські результати. Саме така логіка забезпечує синергію між сталим розвитком і фінансовою ефективністю корпорації.

Системний аналіз нефінансових індикаторів дозволяє стверджувати, що Siemens AG вибудувала багаторівневу систему корпоративного контролю, де етичні норми та екологічні цілі інтегровані в KPI кожного менеджера. Такий підхід забезпечує компанії преміальний статус у рейтингах соціально відповідальних інвесторів, що конвертується у нижчу вартість залучення позикового капіталу через випуск «зелених» облігацій. Таким чином,

нефінансові показники є невід'ємною частиною фінансового успіху ТНК у глобальному середовищі, створюючи довгостроковий імунітет проти зовнішніх шоків та регуляторного тиску.

Висновки до розділу 2

Проведений аналіз діяльності Siemens AG дозволяє стверджувати, що корпорація успішно завершила трансформацію з традиційного індустріального конгломерату у високотехнологічну «сфокусовану» компанію. Реструктуризація портфеля активів, зокрема виокремлення енергетичного бізнесу та продаж низькомаржинальних підрозділів, дозволила менеджменту сконцентрувати ресурси на найбільш перспективних напрямах - цифровізації промисловості та інтелектуальній інфраструктурі. Сучасна модель міжнародного управління Siemens базується на балансі між стратегічною автономією бізнес-одиниць та єдиною цифровою екосистемою Siemens Xcelerator, що забезпечує гнучкість реагування на локальні запити ринків при збереженні глобальних стандартів ефективності.

Оцінка фінансових та операційних показників за 2022–2024 роки підтверджує високу результативність обраної стратегії менеджменту. Стабільне зростання рентабельності залученого капіталу (ROCE) до рівня 19,1% та підвищення прибутку на одну акцію свідчать про здатність компанії генерувати додаткову вартість навіть в умовах глобальної макроекономічної турбулентності. Особливе значення має перехід до моделі «програмне забезпечення як послуга» (SaaS), що дозволило стабілізувати грошові потоки та підвищити коефіцієнт їх конвертації . Це доводить, що операційна діяльність Siemens стала менш залежною від циклічних коливань промислового попиту завдяки зростанню частки високорентабельних цифрових сервісів.

У межах дослідження встановлено, що нефінансові показники ефективності, інтегровані в стратегічну систему DEGREE, стали невід'ємною частиною загального корпоративного управління ТНК. Досягнення вагомих

результатів у декарбонізації виробництва, розвитку людського капіталу та цифровізації ланцюгів постачання дозволяє Siemens AG не лише відповідати сучасним ESG-стандартам, а й зміцнювати свій репутаційний капітал. Таким чином, синергія фінансової прагматичності та соціально-екологічної відповідальності формує стійку конкурентну перевагу корпорації, забезпечуючи їй лідируючі позиції в умовах переходу глобальної економіки до Industry 4.0 та принципів сталого розвитку.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ SIEMENS AG В СУЧАСНИХ УМОВАХ

3.1. Вдосконалення управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії Siemens AG

Сучасний етап розвитку глобальної економіки характеризується поєднанням високої динаміки технологічних змін, загостренням міжнародної конкуренції та зростанням рівня невизначеності, зумовленої геополітичними, економічними й інституційними чинниками. За таких умов інновації перестають бути лише результатом науково-дослідної діяльності й трансформуються у головний елемент стратегічного управління міжнародними компаніями [2]. Водночас ефективність інноваційної діяльності визначається не стільки обсягами інвестицій у R&D, скільки здатністю менеджменту організувати, скоординувати та проконтролювати процес реалізації інновацій у глобальному масштабі. Саме тому традиційні підходи до управління інноваціями, орієнтовані переважно на автономну діяльність дослідницьких підрозділів, поступово втрачають свою результативність.

У глобальному бізнес-середовищі інноваційна стратегія міжнародної корпорації набуває системного характеру та потребує формування цілісного управлінського механізму її реалізації. Такий механізм охоплює не лише стратегічне планування напрямів технологічного розвитку, а й координацію діяльності географічно розпорошених R&D-центрів, інтеграцію цифрових інструментів управління, формування єдиних стандартів оцінювання результатів та управління інноваційними ризиками [26, с. 43-54]. У працях з міжнародного менеджменту підкреслюється, що в умовах глобалізації конкурентні переваги формуються насамперед завдяки здатності компаній поєднувати децентралізовану генерацію знань із централізованим стратегічним контролем,

що забезпечує узгодженість інноваційних рішень із довгостроковими корпоративними цілями.

Практика діяльності транснаціональних корпорацій свідчить, що традиційні моделі управління інноваціями стикаються з низкою системних обмежень. Фрагментація науково-дослідних процесів між окремими країнами часто призводить до дублювання розробок і неефективного використання ресурсів. Відсутність єдиного управлінського контуру ускладнює трансфер технологій між підрозділами та знижує швидкість комерціалізації інноваційних рішень. Додатковим чинником виступає зростання глобальних ризиків, пов'язаних із регуляторними змінами, технологічною залежністю та політичною нестабільністю, що потребує переходу від реактивних до проактивних підходів у менеджменті інновацій.

У цьому контексті досвід Siemens AG є показовим прикладом трансформації управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії в умовах глобалізації. Інноваційна модель компанії ґрунтується на стратегічній орієнтації на концепцію Industry 4.0, цифрову трансформацію виробничих і управлінських процесів, розвиток платформних рішень та інтеграцію принципів сталого розвитку. Водночас ключовою особливістю підходу Siemens AG є не сам факт впровадження інновацій, а спосіб організації управління ними в межах глобальної мережі.

Інноваційна стратегія Siemens AG реалізується через розгалужену систему міжнародних R&D-центрів, діяльність яких поєднує високий рівень локальної автономії з жорсткою стратегічною координацією з боку корпоративного центру [33, с. 616]. Такий підхід дозволяє враховувати специфіку національних ринків і водночас забезпечувати відповідність інноваційних проєктів загальнокорпоративним пріоритетам. Але навіть за наявності значного досвіду управління інноваціями подальше зростання складності глобального середовища вимагає вдосконалення управлінських інструментів, спрямованих на підвищення узгодженості рішень, прискорення виведення інновацій на ринок та мінімізацію ризиків.

Одним із головних напрямів удосконалення управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії Siemens AG є перехід від фрагментарного управління інноваційними проєктами до формування єдиного цифрового управлінського контуру [48, с. 92]. Використання інтегрованих цифрових платформ дозволяє забезпечити прозорість процесів розробки, тестування та комерціалізації інновацій, а також створює умови для ефективної взаємодії між науково-дослідними, виробничими та маркетинговими підрозділами. Такий підхід сприяє скороченню часових лагів між виникненням ідеї та її практичною реалізацією, що є критично важливим у висококонкурентних галузях.

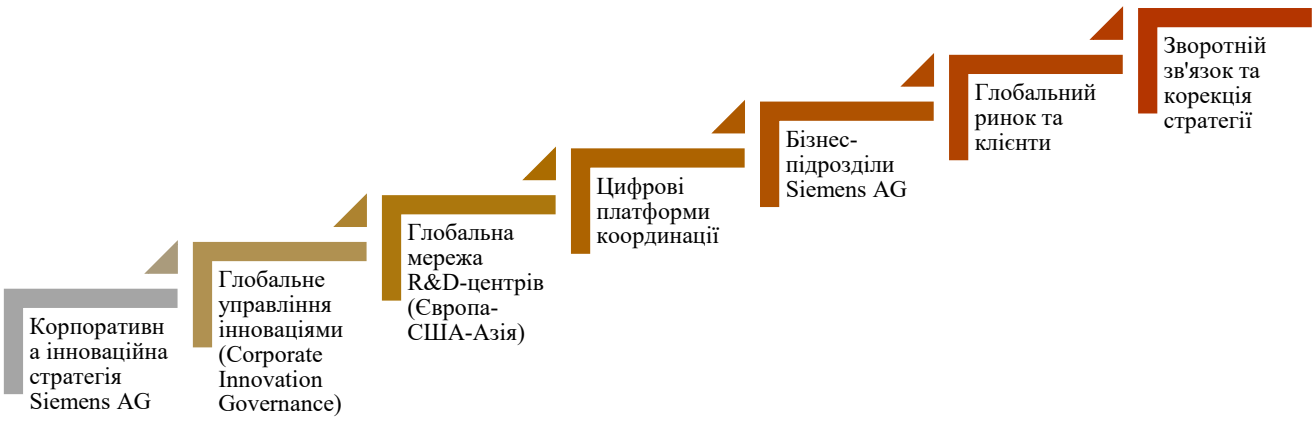


Рис. 3.1. Модель управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії Siemens AG в умовах глобалізації

Важливим елементом вдосконалення управлінського механізму є впровадження портфельного підходу до управління R&D. Його застосування дозволяє оцінювати інноваційні проєкти не ізольовано, а в контексті загального стратегічного портфеля, балансуючи між радикальними та інкрементальними інноваціями, короткостроковими й довгостроковими цілями розвитку. Дана

логіка управління сприяє більш раціональному розподілу ресурсів і підвищує стійкість інноваційної діяльності до зовнішніх шоків.

Наступним важливим аспектом є трансформація системи оцінювання ефективності інновацій. В умовах глобалізації обмеження оцінки результатів лише фінансовими показниками не дозволяє повною мірою відобразити стратегічну цінність інноваційних рішень [58, с. 488]. Інтеграція нефінансових індикаторів, зокрема показників сталого розвитку, технологічної готовності та цифрової зрілості, дозволяє менеджменту приймати більш зважені рішення та підвищує стратегічну узгодженість інноваційної діяльності з довгостроковими корпоративними цілями. Узагальнення запропонованих напрямів удосконалення управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії Siemens AG подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1.

Напрями вдосконалення управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії Siemens AG

Елемент управління	Поточний підхід	Запропонований підхід	Очікуваний управлінський ефект
Координація R&D	Децентралізоване управління окремими центрами	Цифрово-інтегрована глобальна координація	Скорочення дублювання розробок
Управління інноваційними проєктами	Локальні інструменти управління	Єдина цифрова платформа	Зменшення time-to-market
Оцінка ефективності	Переважно фінансові KPI	Фінансові та нефінансові KPI (ESG, інноваційність)	Підвищення стратегічної узгодженості
Управління ризиками	Реактивний підхід	Прогностичне управління ризиками	Зниження інноваційних втрат

Важливим кроком у вдосконаленні управлінського механізму є перехід від інтуїтивного до формалізованого відбору інноваційних проєктів у межах глобальної мережі. Для забезпечення високої якості інноваційного портфеля пропонується впровадження інтегральної системи оцінювання проєктів, яка поєднує технічні, ринкові та стратегічні критерії [6, с.91]. Це дозволить

менеджменту централізовано верифікувати розробки регіональних R&D-центрів на предмет їх відповідності глобальній архітектурі Siemens Xcelerator та цілям декарбонізації (табл.3.2).

Таблиця 3.2.

Система управлінських критеріїв відбору інноваційних проєктів для глобального портфеля Siemens AG

Група критеріїв	Показник оцінювання	Пріоритетність	Управлінська значимість
Технологічна сумісність	Рівень інтеграції з екосистемою цифрових двійників (Digital Twins)	Висока	Забезпечує цілісність цифрового контуру компанії
Стратегічна відповідність	Вплив на досягнення показників DEGREE (ESG-ефект)	Середня	Гарантує виконання нефінансових зобов'язань перед інвесторами
Ринковий потенціал	Очікуваний термін окупності та обсяг цільового ринку	Висока	Оптимізує розподіл інвестиційного капіталу
Експлуатаційна масштабованість	Можливість швидкої адаптації рішення для ринків США, ЄС та Азії	Висока	Знижує витрати на локалізацію продукту
Ризикозахищеність	Оцінка технологічної залежності від критичного імпорту	Середня	Підвищує геополітичну стійкість ланцюга поставок

Застосування даної системи критеріїв у поєднанні з портфельним підходом дозволить трансформувати інноваційний цикл у керований бізнес-процес із чітко визначеними точками входу та виходу. Це нівелює проблему розпорошення ресурсів та створює підґрунтя для реалізації проривних технологічних рішень, які відповідають вимогам Industry 4.0 (табл.3.3) [17, с. 83] .

Механізми, представлені в таблиці 3.3, доповнюють систему відбору інноваційних проєктів, трансформуючи її з разового аналітичного інструменту у безперервний управлінський процес.

Таблиця 3.3

Інструменти управлінського контролю реалізації інноваційної стратегії Siemens AG

Управлінський інструмент	Зміст застосування	Рівень управління	Очікуваний результат
Stage-Gate контроль інновацій	Формалізоване проходження етапів від ідеї до комерціалізації	Корпоративний / дивізіональний	Зниження частки нерентабельних проєктів
Цифрові KPI-дашборди	Моніторинг статусу R&D-проєктів у реальному часі	Глобальний центр управління	Прозорість та своєчасна корекція рішень
Інноваційні OKR	Узгодження інноваційних цілей з корпоративною стратегією	Бізнес-одиниці	Підвищення стратегічної фокусованості
Кросфункціональні steering-комітети	Координація між R&D, виробництвом і маркетингом	Міждивізіональний	Скорочення time-to-market
ESG-фільтр інновацій	Перевірка відповідності проєктів принципам DEGREE	Корпоративний	Зменшення регуляторних і репутаційних ризиків

Поєднання цифрового моніторингу, формалізованих контрольних точок та стратегічних OKR дозволяє Siemens AG підтримувати баланс між швидкістю інновацій і керованістю ризиків. Такий підхід мінімізує втрати на ранніх етапах розробки та забезпечує узгодженість інноваційної активності з довгостроковими цілями цифрової та ESG-трансформації корпорації.

Таким чином, удосконалення управлінського механізму реалізації інноваційної стратегії Siemens AG полягає у переході до системної, цифрово орієнтованої моделі менеджменту, здатної забезпечити ефективну координацію глобальної інноваційної діяльності. Запропонований підхід дозволяє підвищити адаптивність компанії до викликів глобалізованого середовища, прискорити комерціалізацію технологічних рішень та сформувати стійкі конкурентні переваги на світових ринках у довгостроковій перспективі.

3.2. Реформування організаційної структури як інструмент підвищення ефективності глобального менеджменту Siemens AG

В умовах глобалізації та прискорення цифрових трансформацій організаційна структура міжнародних корпорацій набуває самостійного стратегічного значення, виходячи за межі суто адміністративної функції. Зростання просторової розпорошеності бізнес-одиниць, ускладнення транснаціональних ланцюгів створення вартості та підвищення вимог до швидкості управлінських реакцій зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до побудови системи корпоративного управління. За таких умов саме конфігурація організаційної структури визначає спроможність менеджменту забезпечувати узгодженість стратегічних рішень у глобальному масштабі.

Однією з ключових проблем сучасних глобальних конгломератів є прогресуюча бюрократизація управління, за якої надмірна кількість ієрархічних рівнів призводить до зростання інформаційної асиметрії та спотворення управлінських сигналів. Багаторівнева вертикаль ускладнює горизонтальну координацію між функціональними та регіональними підрозділами, що, у свою чергу, знижує оперативність прийняття рішень і підвищує трансакційні витрати. У таких умовах організаційна структура перестає бути нейтральним елементом управління і перетворюється на фактор, що стримує реалізацію корпоративної стратегії [19, с. 125].

Для Siemens AG, яка здійснює діяльність у більш ніж 200 країнах світу та поєднує у своєму портфелі високотехнологічні, інфраструктурні й сервісні напрями, проблема структурної складності має системний характер. Значна географічна диверсифікація та історично сформований поділ управлінських повноважень між корпоративним центром і регіональними офісами створюють ризики дублювання функцій, розпорошення відповідальності та зниження прозорості управлінських процесів. У результаті стратегічні ініціативи досить

часто втрачають швидкість реалізації, а координація між глобальними бізнес-напрямами - ефективність.

У сучасних умовах організаційна структура Siemens AG виступає не пасивною управлінською формою, а активним інструментом впливу на результативність глобального менеджменту [13, с.41-45]. Її реформування спрямоване на зменшення управлінської інерції, скорочення кількості ієрархічних ланок та формування більш гнучкої моделі взаємодії між стратегічним центром і операційними підрозділами. Досвід провідних транснаціональних корпорацій, зокрема General Electric та Haier, свідчить, що перехід до більш «плоских» та мережевих організаційних моделей дозволяє підвищити швидкість реакції на зміни ринкового середовища та посилити інтеграцію стратегічних рішень у глобальному масштабі.

З огляду на це, наукове пояснення доцільності реформування організаційної структури Siemens AG потребує застосування кількісних інструментів оцінювання управлінської ефективності. Для аналізу впливу структурних змін на якість глобального менеджменту доцільним є використання спеціалізованих аналітичних показників, які дозволяють оцінити рівень складності управлінської вертикалі та швидкість ухвалення управлінських рішень.

Коефіцієнт управлінської складності розраховується за формулою:

$$К_{ус} = \frac{L}{S \times B} \quad (3.1)$$

Де:

L - кількість ієрархічних рівнів управління (від CEO до лінійного менеджменту);

S - кількість функціональних зв'язків (управлінських погоджень) для реалізації крос-дивізіонального проекту;

B - кількість ключових бізнес-сегментів.

Виходячи з аналізу корпоративних звітів Siemens AG та галузевих стандартів, проведемо порівняльну оцінку поточної та запропонованої (оптимізованої) структури (в додатках).

Таблиця 3.3.

Порівняльний аналіз параметрів управлінської складності Siemens AG

Показник	Поточна структура (2024 р.)	Оптимізована модель (проект)	Коментар до змін
Кількість рівнів управління (L)	7	5	Делегування повноважень вниз по вертикалі
Кількість погоджень (S)	12	6	Впровадження принципів Agile-менеджменту
Кількість бізнес-напрямів (B)	4	4	Збереження стратегічного фокусу
Коефіцієнт складності (Кус)	0,146	0,208	Зниження відносного навантаження на рівень

Необхідно розуміти, що зниження абсолютної кількості рівнів (L) при одночасному скороченні бюрократичних погоджень (S) призводить до зростання Індексу швидкості управлінських рішень (Ішр). Даний індекс визначається як обернена величина до середньої кількості точок контролю:

$$I_{\text{шр}} = \frac{1}{\sum_{i=1}^{n} Pi} \tag{3.2}$$

Де Рі- кількість обов'язкових етапів затвердження рішення.

Для Siemens AG запропоноване реформування передбачає скорочення Р з 10 до 5 етапів за рахунок цифровізації управлінського контролю. Таким чином, Ішр зростає вдвічі (з 0,1 до 0,2), що в масштабах глобальної корпорації означає економію тисяч людино-годин топ-менеджменту.

Реформування структури Siemens AG має базуватися на переході від жорсткої матриці до гібридної мережевої моделі. Прикладом успішної реалізації подібного підходу є реформа компанії Philips, яка виокремила свої підрозділи в автономні структури, зберігши єдиний цифровий бек-офіс. Для Siemens AG це означає надання більшої суб’єктності підрозділам Digital Industries та Smart

Infrastructure при одночасній інтеграції їх у хмарну управлінську платформу (табл.3.4).

Таблиця 3.4.

Вплив реформування організаційної структури на ефективність глобального менеджменту Siemens AG

Елемент управління	Традиційний стан (до реформи)	Цільовий стан (після реформи)	Очікуваний управлінський ефект
Координація R&D	Географічна фрагментація, дублювання	Мережева інтеграція через єдиний хмарний хаб	Синергія знань, економія операційних витрат
Вертикаль влади	Сувора ієрархія, довгий ланцюг команд	Децентралізовані автономні команди (Squads)	Підвищення гнучкості та мотивації персоналу
Контроль	Реактивний моніторинг фінансових звітів	Проактивний цифровий контроль в реальному часі	Мінімізація ризиків на ранніх етапах
Комунікації	Вертикальні, через декілька фільтрів	Горизонтальні, пряма взаємодія підрозділів	Усунення «інформаційного шуму» та спотворень

У межах реформування пропонується впровадження концепції «Центрів управлінської експертизи» (Centers of Excellence), які замінять класичні регіональні штаб-квартири. Замість того, щоб копіювати всі функції головного офісу в кожній країні, Siemens AG може закріпити за певними регіонами спеціалізовані управлінські функції (наприклад, управління ланцюгами поставок у Південно-Східній Азії, а фінансовий контроль - у Європі) [57, с. 52]. Це, в свою чергу, дозволить реалізувати принцип economies of scale в управлінні (табл.3.5).

Аналіз, представлений у таблиці 3.5, свідчить, що реформування організаційної структури Siemens AG супроводжується не лише значними управлінськими вигодами, а й певними системними ризиками. Водночас більшість із них мають керований характер за умови впровадження цифрових інструментів контролю, єдиних стратегічних KPI та інституційних механізмів акумуляції експертизи.

Таблиця 3.5

Ключові ризики реформування організаційної структури Siemens AG та управлінські механізми їх мінімізації

Потенційний ризик	Зміст ризику	Управлінський інструмент реагування	Очікуваний ефект
Втрата стратегічної цілісності	Надмірна автономія бізнес-одиниць може призвести до розбіжностей у стратегічних цілях	Єдина система OKR та корпоративні KPI	Узгодженість локальних рішень із глобальною стратегією
Зростання координаційних витрат	Підвищення кількості горизонтальних зв'язків між підрозділами	Цифрові платформи управління (Cloud dashboards)	Зниження транзакційних витрат
Опір персоналу змінам	Небажання менеджерів середньої ланки втрачати контрольні функції	Change-management програми та навчання	Підвищення прийняття реформи
Ризик фрагментації знань	Розпорошення експертизи між автономними командами	Centers of Excellence (CoE)	Консолідація управлінської експертизи
Тимчасове падіння ефективності	Перехідний період може супроводжуватися збоєм процесів	Пілотне впровадження та поетапне масштабування	Мінімізація операційних втрат

Це, в свою чергу, підтверджує доцільність переходу до гібридної мережевої моделі управління, де гнучкість поєднується з централізованим стратегічним контролем.

Таким чином, реформування організаційної структури Siemens AG виступає не просто інституційною зміною, а дієвим інструментом підвищення ефективності глобального менеджменту. Результати розрахунків Кус та Ішр підтверджують, що зниження управлінської складності та скорочення ієрархічних рівнів дозволяє радикально підвищити швидкість ухвалення рішень. Це створює необхідний організаційний фундамент для реалізації інноваційної стратегії, дозволяючи корпорації трансформуватися з «промислового гіганта» у «високотехнологічну екосистему», здатну миттєво реагувати на глобальні виклики цифрової економії.

3.3. Оцінка очікуваної ефективності запропонованих управлінських рішень для розвитку Siemens AG

Методологія оцінювання результативності управлінських трансформацій базується на концепції комплексної детермінації ефектів, що виходить за межі виключно фіскальної звітності. В умовах функціонування транснаціональних корпорацій у лабільній глобальній архітектурі, наслідки модернізації системи governance інновацій та реконфігурації організаційної структури виявляються через синергію трьох ключових каналів: мінімізацію трансакційних витрат внутрішньокорпоративної координації (внаслідок деієрархізації та елімінації функціональних дублювань), інтенсифікацію інноваційного циклу та скорочення часового лагу комерціалізації (time-to-market), а також демпфування системних ризиків (регуляторних, логістичних та технологічних), що безпосередньо стабілізує грошові потоки та оптимізує вартість капіталу [52, с. 45-50].

У межах даного аналітичного блоку прогнозна ефективність верифікується шляхом компаративного аналізу за моделлю «фактичний стан / цільовий стан» із залученням системи фінансових та нефінансових індикаторів. Як реперний пункт обрано 2024 фінансовий рік, тоді як прогнозний лаг встановлено терміном на три роки, що корелює з об’єктивною тривалістю циклу імплементації структурних та цифрових перетворень у межах масштабних диверсифікованих об’єднань. Процедура дисконтування застосовується для врахування часової вартості грошових ресурсів та ступеня невизначеності середовища, а впровадження нефінансових метрик гарантує валідність оцінки відповідно до актуальних ESG-імперативів світових фінансових ринків [38, с. 130].

Для формалізації оцінювання доцільно застосувати комбінований набір індикаторів: операційна прибутковість, капітальна ефективність, вартісно-орієнтовані показники, а також управлінські та ESG-індикатори, які відображають якість корпоративного менеджменту у глобальному середовищі. Базові розрахункові співвідношення подано нижче.

Операційну маржинальність у спрощеному вигляді доцільно оцінювати через:

$$\text{Операційна маржа} = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{виручка}} \times 100\% \quad (3.3)$$

Ефективність використання залученого капіталу відображає показник ROCE:

$$ROCE = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Залучений капітал}} \times 100\% \quad (3.4)$$

Для оцінювання створення економічної доданої вартості застосовується EVA:

$$EVA = \text{Операційний прибуток після сплати податків} - (\text{Вартість капіталу} \times \text{залучений капітал}) \quad (3.5)$$

Оскільки пропоновані рішення (цифровізація управлінського контуру, спрощення структури, портфельне управління інноваціями) мають характер інвестицій у трансформацію управління, їхню економічну доцільність коректно перевіряти через NPV:

$$NPV = \sum_{t-1}^{T} \frac{\Delta \text{CFt}}{(1+r)^t} + I_0 \quad (3.6)$$

де ΔCFt — приріст операційного грошового потоку в періоді t,

r — ставка дисконту (аналітично прийнята як наближений WACC/вартість капіталу),

I_0 — початкові витрати на трансформацію,

T — горизонт оцінювання.

Економічний результат від реформування структури та впровадження цифрового контуру управління інноваціями логічно подати як суму двох компонентів: ефекту оптимізації управлінських витрат і ефекту прискорення комерціалізації.

У межах сценарної оцінки приймається, що скорочення ієрархічних рівнів і погоджень разом із переходом на цифрові платформи координації дає змогу зменшити управлінські транзакційні витрати на рівні групи на 0,3% від виручки.

За виручки 2024 року 66,5 млрд євро очікуваний річний ефект економії становитиме:

$$\Delta C = 66{,}5 \cdot 0{,}003 = 0{,}1995 \text{ млрд євро}$$

Другий компонент формується за рахунок зростання доходу через скорочення time-to-market і підвищення пропускної здатності інноваційного портфеля. У сценарії приймається, що прискорення комерціалізації дає +0,5% до виручки відносно бази. Тоді приріст виручки:

$$\Delta R = 66{,}5 \cdot 0{,}005 = 0{,}3325 \text{ млрд євро.}$$

Щоб здійснити перехід від доходу до операційного ефекту, використовується припущення щодо внеску маржинального доходу. Для великого диверсифікованого технологічного концерну аналітично обґрунтовано прийняти консервативну інкрементальну маржу на рівні 20% (частина додаткового доходу конвертується в прибуток після змінних витрат і витрат продажу). Тоді приріст операційного результату:

$$\text{Приріст операційного результату} = 0{,}3325 \cdot 0{,}20\ (20\%) = 0{,}0665 \text{ млрд євро}$$

Сумарний річний ефект за операційною логікою формується як сума економії управлінських витрат і додаткового операційного результату від зростання доходів. З урахуванням попередніх розрахунків він становить:

$$\text{Сумарний річний операційний ефект} = 0{,}1995 + 0{,}0665 = 0{,}266 \text{ млрд євро}$$

Для оцінки впливу зазначеного ефекту на загальний рівень операційної прибутковості доцільно розрахувати його відносне значення щодо обсягу виручки. За виручки 66,5 млрд євро приріст операційної маржі становитиме:

$$\text{Відносний приріст маржі} = \frac{0{,}2666}{66{,}5} \cdot 100\% \approx 0{,}40 \text{ в. п.}$$

Таким чином, без урахування додаткових стратегічних ефектів, а виключно за рахунок управлінської раціоналізації та прискорення інноваційного циклу, очікувано формується помітне підвищення операційної маржинальності на рівні групи, що підтверджує економічну доцільність запропонованих управлінських рішень (табл.3.6).

Таблиця 3.6.

Параметри сценарію для фінансової оцінки управлінських рішень Siemens AG (базовий період - 2024 р.)

Показник	Фактичний стан (2024 р.)	Прогнозний стан (сценарій)	Економічна інтерпретація ефекту
Виручка, млрд євро	66,5	66,8	Зростання доходів унаслідок прискорення комерціалізації інновацій та скорочення циклу виходу продуктів на ринок
Економія управлінських витрат, млрд євро	0	0,20	Скорочення транзакційних витрат координації завдяки зменшенню кількості погоджень, цифровізації управлінського контролю та усуненню дублювання функцій
Приріст операційного результату за рахунок доходу, млрд євро	0	0,07	Конверсія додаткової виручки в операційний прибуток з урахуванням інкрементальної маржі на рівні 20 %
Сумарний річний приріст операційного результату (EBITA), млрд євро	0	0,27	Синергетичний ефект поєднання оптимізації управлінських витрат і зростання операційних доходів
Оціночний приріст операційної маржі, відсоткові пункти	0	≈ 0,4	Відношення сумарного приросту операційного результату до базового обсягу виручки

З метою забезпечення наукової коректності оцінювання запропоновані управлінські зміни доцільно розглядати як інвестиційний проєкт трансформації системи глобального менеджменту. До складу витрат такого проєкту віднесено витрати на впровадження цифрових платформ координації, інтеграцію управлінських процесів у єдиний корпоративний контур, навчання персоналу та організаційний редизайн [41, с. 664]. У межах сценарного підходу приймається, що початкові одноразові витрати на реалізацію трансформації становлять 0,25 млрд євро. Передбачаються щорічні підтримувальні витрати на функціонування та адаптацію нової управлінської моделі в обсязі 0,05 млрд євро протягом трирічного періоду.

Очікуваний річний ефект від реалізації управлінських рішень оцінюється на рівні 0,266 млрд євро у вигляді приросту операційного результату (EBITA). З

метою уникнення завищення результатів зазначений показник інтерпретується як наближена величина приросту операційного грошового потоку до врахування податкових ефектів [29, с. 140-146]. Такий підхід дозволяє зберегти консервативність оцінки та підвищити її аналітичну надійність. Для приведення грошових потоків у часі застосовується ставка дисконту на рівні 8 %, яка приймається як умовний орієнтир вартості капіталу в умовах підвищеної глобальної економічної невизначеності.

З урахуванням щорічних підтримувальних витрат чистий додатковий грошовий потік від реалізації проєкту управлінської трансформації визначається як різниця між очікуваним операційним ефектом та витратами на його забезпечення.

Річний ефект ΔEBITA=0,266 млрд євро інтерпретується як наближення до приросту операційного грошового потоку до дисконтування. Ставка дисконту r аналітично приймається на рівні 8% як умовний орієнтир вартості капіталу в турбулентному середовищі.

Тоді

$$\Delta CFt = 0{,}266 - 0{,}05 = 0{,}216 \text{ млрд євро щороку.}$$

Таблиця 3.7.

Розрахунок NPV управлінської трансформації Siemens AG (горизонт 3 роки, r = 8%)

Рік	Грошовий потік, млрд євро	Дисконт-фактор	Дисконтований потік, млрд євро
0	-0,250	1,000	-0,250
1	0,216	0,926	0,200
2	0,216	0,857	0,185
3	0,216	0,794	0,171
NPV			0,307

Отже, за параметрами сценарію NPV є додатним і становить 0,307 млрд євро, що означає економічну доцільність управлінської трансформації навіть у консервативній постановці. Додатково можна зафіксувати внутрішню норму

прибутковості (IRR) як таку, що суттєво перевищує ставку дисконту, а отже проєкт має запас стійкості до погіршення умов реалізації.

Для поглиблення інвестиційної перевірки доцільності трансформації доповнимо NPV-аналіз показником терміну окупності (Payback Period, PP), який відображає період, необхідний для відшкодування початкових витрат I0 за рахунок приросту чистих грошових потоків ΔCFt. На відміну від NPV, показник окупності має прикладне значення для менеджменту, оскільки дозволяє оцінити часову «інерцію» управлінських перетворень і їх узгодженість із циклом стратегічного планування [5, с. 152].

У загальному вигляді простий термін окупності інфестицій визначається як момент часу, у якому накопичений грошовий ефект від реалізації проєкту стає не меншим за обсяг початкових інвестицій.

$$\text{PP} = min\left\{t\middle|\sum_{i-1}^{t}\Delta CF_i \geq I_0\right\} \quad (3.7)$$

Оскільки для цифрових і організаційних трансформацій характерним є ефект поступового нарощування результату, коректним є використання сценарію, де повний операційний ефект реалізується не одразу, а поетапно. Це обумовлено тривалістю впровадження цифрової платформи, стандартизації процедур, перерозподілу ролей та стабілізації управлінського контуру.

У межах консервативної постановки приймається, що приріст чистого грошового потоку, на рівні ΔCF=0,216 млрд євро на рік, реалізується за траєкторією 30% / 60% / 100% протягом трирічного циклу. За таких умов прогнозні грошові потоки становлять:

$$\Delta CF1 = 0{,}216 \cdot 0{,}30,$$
$$\Delta CF2 = 0{,}216 \cdot 0{,}60,$$
$$\Delta CF3 = 0{,}216 \cdot 1{,}00.$$

Таблиця 3.8.

Оцінка простого терміну окупності управлінської трансформації Siemens AG з урахуванням ефекту поетапного нарощування

Рік	Додатковий грошовий потік, млрд євро	Кумулятивний грошовий потік, млрд євро
0	−0,2500	−0,2500
1	0,0648	−0,1852
2	0,1296	−0,0556
3	0,2160	+0,1604

На початковому етапі (рік 0) фіксуються одноразові інвестиційні витрати на реалізацію управлінської трансформації в розмірі 0,25 млрд євро. У першому та другому роках ефект формується поступово внаслідок впровадження цифрових платформ, організаційної перебудови та стабілізації управлінських процесів. Станом на кінець другого року накопичений грошовий потік залишається від'ємним і становить - 0,0556 млрд євро. На третьому році проєкту відбувається повна реалізація операційного ефекту, у результаті чого кумулятивний потік стає додатним і досягає +0,1604 млрд євро. Це свідчить про те, що простий термін окупності управлінської трансформації перевищує два роки, але не перевищує трьох років, що є характерним для масштабних цифрових і організаційних змін у великих транснаціональних корпораціях.

$$\text{PP} = 2 + \frac{0{,}0556}{0{,}2160} = 2{,}26 \text{ року}$$

Таким чином, простий термін окупності управлінської трансформації за консервативного сценарію становить приблизно 2,26 року, що відповідає реалістичній часовій рамці для масштабної цифрової та організаційної перебудови міжнародної корпорації.

Однак для більш коректного врахування часової вартості грошей застосуємо дисконтований термін окупності (Discounted Payback Period, DPP), який розраховується з використанням дисконтованих потоків:

$$DPP = \ min \left\{t: \sum_{i-1}^{t} \frac{\Delta CFi}{(1+r)^i} \geq I_0\right\} \quad (3.8)$$

За ставки дисконту r=8% дисконтовані потоки набувають вигляду:

$$PV1 = 0{,}0648 \cdot 0{,}926 = 0{,}0600$$

$$PV2 = 0{,}1296 \cdot 0{,}857 = 0{,}1111$$

$$PV3 = 0{,}2160 \cdot 0{,}794 = 0{,}1715$$

Накопичений дисконтований ефект на кінець другого року становить:

$$PV1 + PV2 = 0{,}0600 + 0{,}1111 = 0{,}1711 \text{ млрд євро.}$$

Непокрита частина початкових інвестицій становить:

$$0{,}25 - 0{,}1711 = 0{,}0789 \text{ млрд євро.}$$

Відповідно дисконтований термін окупності:

$$DPP = 2 + \frac{0{,}0789}{0{,}1715} = 2{,}46 \text{ року}$$

Отримані значення PP ≈ 2,26 року та DPP ≈ 2,46 року свідчать про те, що імплементація запропонованих управлінських заходів забезпечує формування економічно детермінованого ефекту в межах середньострокового трирічного циклу трансформації. Такий часовий лаг підтверджує об’єктивність прогнозу

У системі координат глобального менеджменту результативність управлінської діяльності детермінується не лише параметрами прибутковості, а й спроможністю транснаціональної корпорації забезпечувати інституційну стійкість, адаптивну керованість та репутаційну легітимність у поліцентричному правовому середовищі. Відтак, верифікація пропозицій, викладених у підрозділах 3.1–3.2, потребує залучення системи нефінансових індикаторів, серед яких пріоритетне значення мають латентність управлінських циклів, ступінь інтеграції інноваційної мережі, якість комплаєнс-контролю та динаміка метрик сталого розвитку.

Впровадження нефінансових KPI у даному контексті виступає превентивним механізмом нівелювання глобальних дестабілізуючих чинників. Елімінація надлишкових рівнів ієрархії та формування цифрового управлінського контуру безпосередньо мінімізують імовірність операційних

дефектів у глобальних ланцюгах створення вартості [1, с. 80-85]. Водночас імплементація ESG-критеріїв у процедуру селекції інноваційних проєктів дозволяє демпфувати регуляторні та інвестиційні ризики, оскільки параметри нефінансової прозорості сьогодні трансформуються у критичну детермінанту доступу суб'єктів міжнародного бізнесу до глобальних ринків капіталу (табл.3.9).

Таблиця 3.9.

Компаративний аналіз нефінансових індикаторів ефективності управління Siemens AG та їх стратегічне спрямування

Показник управлінської результативності	Базовий стан (2024 р.)	Цільовий орієнтир	Спрямованість на нівелювання глобальних викликів
Індекс швидкості управлінських рішень	0,10	0,20	Висока волатильність кон'юнктури ринку, критичність показника *time-to-decision*.
Середня кількість етапів функціонального погодження	10	5	Системна бюрократизація, зростання трансакційних витрат координації.
Рівень дублювання управлінських функцій між регіональними офісами	Високий	Низький / Помірний	Дисперсія відповідальності та ірраціональне використання управлінського ресурсу.
Питома вага інноваційних проєктів з верифікованою ESG-оцінкою	Обмежена	Домінуюча	Посилення транскордонного регулювання, зростання «вартості репутації».
Відносне скорочення часового лагу виходу інновацій на ринок (*time-to-market*)	Базовий рівень	-15,0% (прогноз)	Інтенсифікація конкуренції та скорочення життєвого циклу проривних технологій.

Дані таблиці 3.9 демонструють, що запропоновані зміни в системі глобального менеджменту Siemens AG мають чітко виражену стратегічну спрямованість на підвищення адаптивності управління в умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища. Скорочення управлінських лагів, зменшення рівня бюрократизації та інтеграція ESG-критеріїв у процес прийняття рішень формують передумови для переходу від інерційної до проактивної моделі менеджменту.

Для наочного відображення взаємозв'язку між управлінськими індикаторами, механізмами їх трансформації та очікуваними стратегічними результатами доцільно представити причинно-наслідкову модель ефективності управлінських рішень Siemens AG, що відображено на рисунку 3.2.

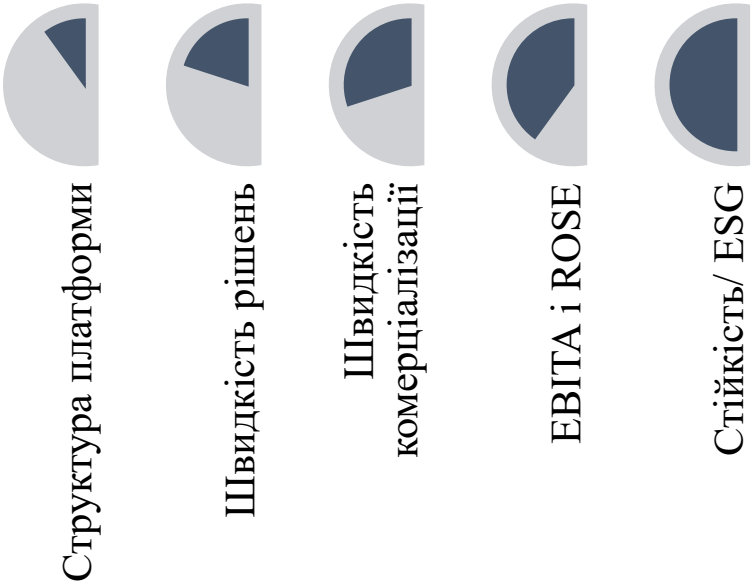


Рис. 3.2. Причинно-наслідковий ланцюг очікуваної ефективності управлінських рішень Siemens AG

Проведена оцінка очікуваної ефективності запропонованих управлінських рішень засвідчує, що трансформація механізмів управління інноваціями та реформування організаційної структури Siemens AG здатні формувати вимірюваний результат на рівні групи як у фінансовому, так і в нефінансовому вимірі. У сценарній постановці прогнозований річний приріст операційного результату оцінюється на рівні близько 0,266 млрд євро, що відповідає орієнтовному приросту маржі приблизно на 0,4 в.п. Дисконтування грошових потоків на горизонті трьох років демонструє додатну чисту теперішню вартість трансформації, а нефінансові показники відображають посилення керованості та адаптивності компанії до глобальних викликів, насамперед через подвоєння

швидкості ухвалення управлінських рішень та зниження бюрократичних бар’єрів. У підсумку запропоновані рішення можуть розглядатися як інструменти підвищення ефективності глобального менеджменту Siemens AG, що забезпечують одночасно операційну результативність, стратегічну узгодженість і стійкість у середовищі технологічної та геополітичної турбулентності.

Висновки до розділу 3

У розділі було обґрунтовано, що підвищення ефективності управління Siemens AG у сучасному глобальному середовищі має спиратися не на декларативне посилення інноваційності чи формальне «оптимізування» структури, а на цілеспрямовану реконфігурацію управлінських механізмів, які забезпечують координацію, швидкість і керованість у масштабі транснаціональної мережі. Показано, що за умов технологічної турбулентності, фрагментації ринків та зростання регуляторного тиску результативність корпорації дедалі більше визначається здатністю менеджменту зменшувати транзакційні втрати координації, скорочувати часові лаги ухвалення рішень і прискорювати комерціалізацію інновацій без втрати стратегічної узгодженості між глобальними бізнес-напрямами.

У доведено доцільність переходу від фрагментарного управління інноваційними ініціативами до інтегрованого цифрового контуру реалізації інноваційної стратегії, який поєднує децентралізовану генерацію знань у міжнародній мережі R&D із централізованим стратегічним контролем, портфельною логікою розподілу ресурсів і розширеною системою критеріїв оцінювання результативності. Даний підхід забезпечує прозорість інноваційного циклу, підвищує керованість технологічного портфеля, знижує ризики дублювання розробок і створює організаційні передумови для скорочення time-to-market. Також було пояснено, що реформування організаційної структури є не допоміжним адміністративним заходом, а інструментом підвищення

ефективності глобального менеджменту, оскільки саме архітектура повноважень, каналів комунікації та механізмів контролю визначає швидкість управлінських реакцій і ступінь інтегрованості корпорації. Запропонована логіка структурних змін спрямована на зниження бюрократичної інерції, посилення горизонтальної взаємодії та формування гібридної мережевої моделі, здатної підтримувати масштаб і складність Siemens AG без втрати адаптивності.

Також здійснено кількісну верифікацію очікуваної ефективності запропонованих управлінських рішень у форматі «фактичний стан / цільовий стан» із залученням фінансових і нефінансових індикаторів, що відповідає логіці сучасної оцінки управлінських трансформацій у транснаціональних корпораціях. Результати розрахунків демонструють наявність вимірюваного ефекту від зменшення транзакційних витрат координації та прискорення інноваційного циклу, а інвестиційна перевірка доцільності трансформації підтверджує її економічну обґрунтованість у середньостроковому горизонті, із терміном окупності, що не є «миттєвим» і відповідає реалістичній часовій інерції масштабних цифрових і організаційних змін. Одночасно нефінансові результати, інтерпретовані через показники швидкості управлінських рішень, скорочення управлінських бар’єрів та посилення ESG-інтегрованості, засвідчують підвищення керованості й стійкості Siemens AG до глобальних викликів, що формує підґрунтя для довгострокового зміцнення конкурентних переваг у середовищі технологічної, геополітичної та регуляторної нестабільності.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можемо констатувати, що ефективність менеджменту міжнародної корпорації в сучасному глобальному середовищі формується на перетині трьох взаємопов'язаних вимірів: стратегічної узгодженості управлінських рішень, операційної результативності та інституційної стійкості в умовах технологічної й геополітичної турбулентності. Змістовний аналіз теоретико-методологічних підходів засвідчив, що глобалізація не просто ускладнює управлінські контури, а змінює саму природу корпоративного менеджменту, зсуваючи акцент із контролю ресурсів до управління знаннями, швидкістю рішень, інноваційними портфелями та ризиками у багатоюрисдикційному середовищі. У цьому контексті класичні ієрархічні моделі, що орієнтовані на стабільність і передбачуваність, поступово втрачають ефективність, тоді як конкурентоспроможність дедалі частіше забезпечується здатністю компанії розгортати цифрові управлінські механізми, які скорочують транзакційні витрати координації та прискорюють комерціалізацію технологічних рішень.

Емпірична частина роботи, виконана на матеріалах Siemens AG, підтвердила, що компанія демонструє високу адаптивність до змін глобальної кон'юнктури завдяки диверсифікації портфеля, масштабній міжнародній присутності та системній орієнтації на цифрову трансформацію й принципи сталого розвитку. Водночас ідентифіковано, що саме масштаб і складність глобальної діяльності створюють ризики управлінської інерції: зростання кількості координаційних ланок, фрагментація відповідальності між корпоративним центром і регіонами, потенційне дублювання функцій та збільшення часових лагів у прийнятті рішень. Проведена оцінка операційної та управлінської результативності дозволила обґрунтувати висновок, що підтримання конкурентних позицій Siemens AG у середовищі Industry 4.0 потребує не лише нарощування інноваційного потенціалу, а й удосконалення

механізмів управління інноваціями та організаційної архітектури як інструментів підвищення швидкості й узгодженості глобального менеджменту.

Розроблені в роботі пропозиції концентруються на переході від фрагментарного підходу до інноваційної діяльності до інтегрованої моделі управління інноваційною стратегією, у межах якої цифрові платформи, портфельне управління та розширена система критеріїв відбору проєктів забезпечують прозорість інноваційного циклу, підвищують керованість глобальної мережі R&D і скорочують time-to-market без втрати стратегічного контролю. Паралельно обґрунтовано доцільність реформування організаційної структури Siemens AG у напрямі більш гібридної та мережевої моделі, де зменшення ієрархічних рівнів і скорочення кількості погоджень поєднується з цифровізованим контролем, що дає змогу підвищити responsiveness корпорації, знизити інформаційні спотворення та мінімізувати транзакційні витрати внутрішньокорпоративної координації.

Головним результатом роботи є кількісна верифікація очікуваної ефективності запропонованих управлінських рішень на основі моделі «фактичний стан/цільовий стан» із поєднанням фінансових та нефінансових показників. Отримані розрахунки свідчать, що управлінська трансформація має потенціал формувати вимірюваний ефект на рівні групи через економію управлінських витрат і приріст операційного результату, а інвестиційна перевірка доцільності через показники чистої теперішньої вартості та терміну окупності демонструє реалістичний часовий профіль ефекту, типовий для масштабних цифрових і структурних змін у транснаціональних корпораціях. Нефінансовий контур оцінювання підтвердив, що запропоновані заходи підсилюють керованість компанії в глобальному середовищі завдяки скороченню бюрократичних бар’єрів, підвищенню швидкості управлінських рішень та інтеграції ESG-орієнтирів у процеси інноваційного та організаційного розвитку, що підвищує інституційну стійкість і зменшує регуляторні та репутаційні ризики.

Отже, поставлена мета роботи досягнута: теоретичні підходи до оцінювання ефективності менеджменту в глобальному середовищі поєднано з практичним аналізом Siemens AG та з розробкою обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення результативності управління. Проведене дослідження підтверджує, що в умовах глобалізації ключовою детермінантою конкурентоспроможності міжнародної корпорації стає не лише наявність технологічних інновацій, а здатність менеджменту керувати інноваційними та організаційними змінами як формалізованими, вимірюваними й економічно верифікованими процесами, що забезпечують одночасно операційну ефективність, стратегічну узгодженість і довгострокову стійкість компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О. В., Комарецька Н. В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств // *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9(87). С. 80–85.

2. Бондар В., Нудьга А. Вплив глобалізації на міжнародний бізнес // *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (2022). Секція менеджменту. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/271411

3. Букліб. Сутність і роль глобалізації. URL: https://buklib.net/books/33154/

4. Василига С. М. Стратегічне управління холдинговими компаніями // *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(1). С. 122–125.

5. Гаврилюк Л. І. *Економіка підприємства*: навч. посіб. для самост. вивч. дисц. Житомир: ЖІТІ, 2000. 152 с.

6. Гармаш С. В. Необхідність використання логістичного підходу до інновацій у кадровому менеджменті на підприємстві (проблеми та перспективи) // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 20(1296). С. 91–94.

7. Григорак М. Ю., Гармаш О. М., Марчук В. Є. *Складська логістика*: навчальний посібник. Київ: Видавництво, 2024. 256 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/377659147_Skladska_logistika_navcalnij_posibnik

8. Гриліцька А. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства // *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 36(3). С. 63–67.

9. Гуцалюк О. М., Череватенко В. А. Розвиток міжнародного бізнесу в контексті міжнародного менеджменту // *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 6(87). С. 8–13. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/6_2015/4.pdf

10. Далик В., Кондратюк С., Формазюк О. Теоретико-методичні засади використання контрактного підходу в системі організації фінансового менеджменту на підприємствах IT-сектору // *Академічні візії*. 2023. № 16. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/167

11. Денисюк О., Саннікова С. LEAN-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи // *Економіка та суспільство*. 2022. № 4. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2023

12. Демченко І. В. Переваги та ризики європейської інтеграції // Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції (м. Маріуполь, 9–10 жовтня 2019 р.). Маріуполь; Кривий Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2019. С. 260–261. URL: https://dsum.edu.ua/wp-content/uploads/2019/10/Konferentsiya-2019-1.pdf#page=260

13. Домбровський М. З., Саченко А. О. Модель проактивного управління проектом стратегічного розвитку енергопостачальних компаній в турбулентному оточенні // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. 2017. № 2. С. 41–45.

14. Дрималовська Х. В. Сутність та значення менеджменту в умовах глобалізації // *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2022. № 3(66). С. 58–62.

15. Дрік І., Бєлозерцев В. Виклики сучасного менеджменту // *Інформаційні системи в бізнесі. Інновації та сталий розвиток*. 2023. № 1. С. 239–245. URL: https://ins.vntu.edu.ua/index.php/ins/article/view/168

16. Друкер П. Ф. *Інновації та підприємництво. Практика і принципи*. Київ: Основи, 2007. 360 с.

17. Железняк К. Л., Компанец К. А. Маркетингові дослідження як інструмент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства // *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46(1). С. 83–87.

18. Злобіна К. С. Підходи до визначення ефективності фінансового планування на підприємстві // *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 19. С. 315–320. URL: http://srd.pgasa.dp.ua:8080/handle/123456789/5984

19. Іванченко Л. В., Степаненко С. В., Євтушевська О. О. Фінансовий і податковий менеджмент у системі управління підприємством // *Бізнес Інформ*. 2022. № 4. С. 125–129. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-4-125-129

20. Іваницька Л. Л. Конспект лекцій з дисципліни «Міжнародний менеджмент». URL: https://studfile.net/preview/5183932/

21. Каніщенко О. Л. *Міжнародний маркетинг: теорія і господарські ситуації*: навч. посіб. Київ: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2007. 152 с.

22. Каніщенко О. Л. *Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств*. Київ: Знання, 2007. 446 с.

23. Карлова О. А. *Основи менеджменту*: навч. посіб. Харків: ХНАМГ, 2008. 314 с.

24. Карп В. С. Виклики і загрози у сучасному міжнародному бізнесі // *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 12. URL: http://journals.iir.kiev.ua/index.php/ec_n/article/view/3674

25. Кастельс М. Інформаційні технології, глобалізація та соціальний розвиток // *Соціальна глобалістика*: навч. посіб. / за наук. ред. Е. А. Афоніна, В. Д. Бондаренка, А. Ю. Мартинова. Київ: Освіта України, 2011.

26. Кизенко О. О. Рівень адаптивності стратегічного управління компаніями в цифровій економіці: досвід українських підприємств // *Стратегія економічного розвитку України*. 2017. № 41. С. 43–54.

27. Компанец К. А., Литвишко Л. О., Артемчук В. О. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19 // *Інтелект XXI*. 2021. № 1. С. 82–86.

28. Копчак Ю., Слюсаренко К., Чумаков К. Сучасні виклики до менеджменту підприємств та організацій в Україні. Врахування зарубіжного досвіду у вітчизняній практиці // *Економіка та суспільство*. 2022. № 48. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2286

29. Крамської Д. Ю., Нотовський П. В. Підвищення якості інвестиційних проектів завдяки введенню додаткових елементів інформаційного масиву // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 19(1295). С. 140–146.

30. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. *Теоретичні та прикладні засади менеджменту*: навчальний посібник. 2-ге вид., доп. і перероб. Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2003. 352 с.

31. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом // *Підприємництво та інновації*. 2020. № 12. С. 125–129.

32. Мазаракі А. А. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності*: навч. посіб. Київ: Київ. нац. торг.-ун-т, 2012. 824 с.

33. Македон В. В. *Міжнародний менеджмент*: підручник. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. 616 с.

34. Малюков В. Н., Лахно В. А., Дідіченко О. С. Стратегічні аспекти безперервного управління фінансовими ресурсами вертикально інтегрованої компанії // *Економіка і управління*. 2017. № 3. С. 127–134.

35. Матвєєв М., Халахур Ю., Балджи М. Міжнародний менеджмент: виклики та можливості у глобальному бізнесі // *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-146. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3521

36. Федулова Л. І., Сокирник І. В., Стадник В. В. та ін. *Менеджмент організацій*: підручник / за ред. Л. І. Федулової. Київ: Либідь, 2003. 448 с. ISBN 966-06-0286-3. URL: https://opac.kntu.kr.ua/bib/6565

37. Перерва П. Г., Черепанова В. О., Новік І. О., Погорєлов С. М., Синіговець О. М. *Міжнародний менеджмент: основні поняття*: навч.-метод. посіб. Харків: НТУ «ХПІ», 2020. С. 19–35. URL: https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi83/0062724.pdf

38. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку менеджменту на підприємствах // *Проблеми економіки*. 2021. № 4. С. 127–133.

39. Ольшанський Г. В. Стратегічна інтеграція як механізм оптимізації стратегічного управління в умовах цифровізації // *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 25 квіт. 2023 р.). Київ: КНУТД, 2023. С. 137–140.

40. Онищенко В. Менеджмент транснаціональних компаній // *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 1. URL: http://zt.knute.edu.ua/files/2017/01(90)/ZT_01_2017_st_04.pdf

41. Осовська Г. В., Осовський О. А. *Основи менеджменту*: підручник. Київ: Кондор, 2006. 664 с.

42. Панкратова О. М. Глобалізація як об'єктивний процес розвитку міжнародного бізнесу // *Economic security: state, cluster, enterprise*. 2020. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-018-6-2

43. Перевозова І. В., Шайбан В. М., Деделюк О. В. Реалії і перспективи вітчизняного і міжнародного менеджменту: пріоритетні напрями, прогноз майбуття // *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2649/2565

44. Перерва П. Г., Кобєлєва Т. О., Романчик Т. В. Комплаєнс як фактор інноваційного розвитку підприємства // *Інформація та знання в системі управління інноваційним розвитком*: монографія / заг. ред. Ю. С. Шипуліна. Суми: Триторія, 2018. Розд. 5.2. С. 205–220.

45. Пєнська І. О. *Особливості впливу ТНК на економічний розвиток України*. Харків, 2015. 117 с.

46. Погорєлов С. М. Особливості застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці // *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 19(1295). С. 151–155.

47. Почтовюк А. Б., Пряхіна К. А., Цимбал О. С. HR-менеджмент у системі антикризового управління підприємств // *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2020. Вип. 3. С. 95–103.

48. Разінькова М. Ю. Міжнародний розвиток бізнесу: проблеми та шляхи їх вирішення // *Економічний простір*. 2019. № 151. С. 91–100. URL: http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/410

49. Регіонально-адміністративний менеджмент: навчальний посібник / за ред. В. Воронкової. Київ: Професіонал; Центр учбової літератури, 2010. 352 с.

50. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації / за ред. Д. Г. Лук'яненка. Київ: КНЕУ, 2001. 538 с.

51. Тарнавська С. *Інноваційна діяльність як фактор формування конкурентоспроможності підприємств*. Київ: КНЕУ, 2020. 230 с.

52. Ткаченко М. І., Євась Т. В., Олійник О. С. Особливості фінансового менеджменту комунального підприємства // *Подільський науковий вісник*. 2019. № 2(10). С. 45–50. URL: https://pnv.in.ua/images/Magazine/2_2019/2_2019-45-50.pdf

53. Уманців Ю. М. Формування української моделі корпоративного управління // *Економіка. Фінанси. Право*. 2010. № 3. С. 10–13.

54. Хміль Ф. І. *Основи менеджменту*: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.

55. Циганкова Т. М. *Міжнародний маркетинг*. Київ: КНЕУ, 2005.

56. Чернікова Н. М., Іщенко І. С., Большая О. В. Трансформація систем менеджменту в умовах цифровізації та інноваційного розвитку підприємств // *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 54–58. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278602

57. Шматько Н. М., Пантелєєв М. С. Розвиток інноваційної політики України з використанням маркетингу інновацій // *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки)*: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. № 37(1313). С. 50–56.

58. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. *Міжнародний менеджмент*: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 488 с.

59. Rutkauskas A. V., Ginevičius A. Integrated management of marketing risk and efficiency // *Journal of Business Economics and Management*. 2011. Vol. 12(1). P. 5–23.

60. Siemens AG. *Annual Report 2024*. Munich: Siemens AG, 2024. 248 p. URL: https://assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid:ae46683e-14dd-4455-a882-09d4184457c7/Annual-Financial-Report-FY2024.pdf

61. Siemens AG. *Siemens Sustainability Report 2024: DEGREE framework performance*. Munich: Siemens AG, 2024. 112 p. URL: https://www.siemens.com/global/en/company/sustainability/reports-figures.html

62. Siemens AG. *Siemens Strategy Overview: Combining the Real and the Digital Worlds. Investor Relations Presentation*. 2024. URL: https://press.siemens.com/global/en/pressrelease/siemens-enters-next-stage-growth-its-one-tech-company-program

63. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Harvard Business School Press, 1989.

64. Ghemawat, P. Distance still matters: The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, 2001. URL: https://faculty.washington.edu/pathaksd/BBUS549/Required%20Readings/Distance%20Still%20Matters.pdf

65. Ghemawat, P. *Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter*. Harvard Business Press, 2007. ISBN 9781591398660.

66. Zaheer, S. Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal*, 1995. DOI: https://doi.org/10.5465/256683

67. Kostova, T., & Zaheer, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 1999, 24(1), 64–81. DOI: https://doi.org/10.5465/AMR.1999.1580441

68. Xu, D., & Shenkar, O. Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 2002, 27(4), 608–618. DOI: https://doi.org/10.2307/4134406

69. Johanson, J., & Vahlne, J.-E. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 2009, 40, 1411–1431. DOI: https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24

70. Kogut, B., & Singh, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 1988. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490394

71. Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of International Business Studies*, 2005, 36(3), 270–283. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400136

72. Beugelsdijk, S., Ambos, B., & Nell, P. C. Cultural distance and firm internationalization: A meta-analytic review and theoretical implications. *Journal of Management*, 2018. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206317729027

73. Magnusson, P., Baack, D. W., Zdravkovic, S., Staub, K. M., & Amine, L. S. Meta-analysis of cultural differences: Another slice at the apple. *International Business Review*, 2008.

74. Rugman, A. M., & Verbeke, A. **A** perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, 2004, 35, 3–18. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400073

75. Birkinshaw, J. M., & Morrison, A. J. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 1995. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490818

76. Doz, Y., & Prahalad, C. K. Patterns of strategic control within multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 1984, 15, 55–72. DOI: https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490482

77. Harzing, A.-W. An analysis of the functions of international transfer of managers in MNCs. *Employee Relations*, 2001. DOI: https://doi.org/10.1108/01425450110409248

78. Meyer, K. E., Mudambi, R., & Narula, R. Multinational enterprises and local contexts: The opportunities and challenges of multiple embeddedness. *Journal of Management Studies*, 2011, 48(2), 235–252. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00968.x

79. Birkinshaw, J. M**.** Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 1998. URL: https://sms.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/%28SICI%291097-0266%28199803%2919%3A3%3C221%3A%3AAID-SMJ948%3E3.0.CO%3B2-P

80. Galdino, K. M., et al. The impact of distance on acquisition performance (using CAGE distance dimensions). *International Journal of Project Management* / (ScienceDirect article page), 2022.

81. Avloniti, A., & Filippaios, F. Evaluating the effects of cultural and psychic distance on multinational corporate performance: A meta-analysis. *Global Business and Economics Review*, 2018. DOI (page): https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/GBER.2018.088481

82. Rosa, B., et al. Regional and global strategies of MNEs: Revisiting Rugman & Verbeke (2004). *Journal of International Business Studies*, 2020. DOI: https://doi.org/10.1057/s41267-020-00347-5