УДК 339.92:658.8:005.21
DOI: https://doi.org/10.30838/EP.210.56-63

Воробйов Ю.Я.
Український державний університет науки і технологій
Vorobiov Yurii
Ukrainian State University of Science and Technology
https://orcid.org/0009-0001-5875-5268

УПРАВЛІНСЬКІ ДИЛЕМИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ НА ПІДПРИЄМСТВАХ З ІНОЗЕМНИМИ ІНВЕСТИЦІЯМИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті досліджується специфіка формування маркетингових стратегій підприємств з іноземними інвестиціями в умовах економічної та інституційної нестабільності. Акцент зроблено на управлінських дилемах, що виникають унаслідок подвійного підпорядкування таких підприємств глобальним корпоративним структурам і локальному ринковому середовищу. Показано, що маркетингова діяльність у межах міжнародних корпоративних мереж не зводиться до інструментів ринкового просування, а виконує функцію координації, легітимації та узгодження стратегічних рішень між штаб-квартирою та дочірніми підрозділами.

Метою статті є формування узагальненої аналітичної рамки для інтерпретації маркетингової стратегії підприємств з іноземними інвестиціями як процесу управління ключовими управлінськими дилемами, зумовленими структурними напруженнями між глобальними та локальними вимірами бізнесу. У межах дослідження систематизовано чотири базові дилеми: подвійного підпорядкування, трансферу бренду та продукту проти потреб локалізації, комплаєнсу і репутаційних ризиків, а також доступу до корпоративних технологій і даних.

Результати дослідження свідчать, що зазначені дилеми утворюють взаємопов'язану конфігурацію управлінських напружень, у межах якої окремі маркетингові рішення не можуть розглядатися як автономні або технічно нейтральні. Зміни в одній площині неминуче трансформують умови прийняття рішень в інших, впливаючи на рівень організаційної узгодженості та стратегічної інтеграції дочірніх підрозділів.

Зроблено висновок, що маркетингова стратегія на підприємствах з іноземними інвестиціями постає як управлінський механізм балансування між суперечливими стратегічними орієнтирами. Отримані висновки створюють підґрунтя для подальших емпіричних досліджень управлінських дилем у міжнародних корпоративних мережах з урахуванням галузевої та національної специфіки. Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх використання при розробленні та коригуванні маркетингових стратегій підприємств з іноземними інвестиціями в умовах підвищеної невизначеності та регуляторних обмежень.

***Ключові слова**: підприємства з іноземними інвестиціями, транснаціональна корпорація, маркетингова стратегія, управлінські дилеми, локалізація, глобальна експансія, корпоративні стандарти, репутаційні ризики.*

MANAGERIAL DILEMMAS OF MARKETING STRATEGY FORMATION IN ENTERPRISES WITH FOREIGN INVESTMENT UNDER CONDITIONS OF INSTABILITY

Enterprises with foreign investment operate within a structurally dual environment shaped by the interaction between global corporate frameworks and local market and institutional conditions. In this context, marketing activities extend beyond market-oriented functions and become embedded in broader managerial processes that mediate control, coordination, and legitimacy within international corporate networks.

The purpose of this study is to develop an integrated analytical framework for interpreting the marketing activity of enterprises with foreign investment as a process of managing key managerial dilemmas arising from structural tensions between global and local dimensions of business operations.

The article identifies and conceptually substantiates four interrelated managerial dilemmas that shape marketing strategies in enterprises with foreign investment: (1) dual subordination of local management to headquarters' standards, (2) transfer of global brands and products versus localization requirements, (3) compliance and reputational risks under sustainability and due diligence regimes, and (4) access to corporate technologies and data. The analysis demonstrates that marketing decisions within foreign-invested enterprises are not technically neutral but are embedded in a

ISSN друкованої версії: 2224-6282
ISSN електронної версії: 2224-6290
© Воробйов Ю.Я., 2026

configuration of organizational compromises that affect autonomy, legitimacy, and access to corporate resources.

The proposed framework shifts the analytical focus from the search for universally effective marketing strategies toward understanding the conditions and mechanisms through which enterprises with foreign investment manage persistent structural tensions. Marketing is conceptualized as an interface through which strategic decisions are legitimized, organizational alignment is negotiated, and access to parent-firm advantages is governed. This approach contributes to international business and marketing literature by offering a coherent perspective on marketing strategy as a managerial coordination process within multinational corporate networks and provides a foundation for future empirical research across industries and institutional contexts.

Keywords: *enterprises with foreign investment, transnational corporations, marketing strategy, managerial dilemmas, localization, global expansion, corporate standards, reputational risks.*

JEL classification*: F23, M31, M16.*

Постановка проблеми. Підприємства з іноземними інвестиціями (далі – ПІІ-підприємства) відіграють важливу роль у структурі національних економік, забезпечуючи зростання продуктивності, створення доданої вартості та інтеграцію у міжнародні ринки, а також виступаючи каналами трансферу сучасних управлінських практик, технологій і маркетингових підходів. Водночас специфіка їхньої діяльності полягає у поєднанні різних, а подекуди й суперечливих логік функціонування – корпоративної логіки материнської компанії та інституційно-ринкової логіки країни перебування.

Ця структурна подвійність безпосередньо впливає на процес формування маркетингових стратегій, перетворюючи маркетинг із суто функціональної підсистеми на один із ключових механізмів узгодження стратегічних рішень у межах системи управління підприємством. За умов посилення регуляторного тиску, зростання вимог до прозорості та корпоративної відповідальності маркетингові рішення дедалі частіше виходять за межі ринкової доцільності й стають предметом управлінських компромісів.

Для підприємств з іноземними інвестиціями такі компроміси набувають особливої гостроти, оскільки маркетингові прорахунки здатні породжувати наслідки не лише на локальному рівні, а й у масштабах усієї корпоративної мережі. У цій статті такі напруження концептуалізуються у вигляді ключових управлінських дилем, що структурують процес ухвалення маркетингових рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика формування маркетингових стратегій підприємств у міжнародному контексті широко представлена в працях з міжнародного бізнесу, менеджменту та маркетингу. Водночас значна частина наявних досліджень зосереджена або на загальних питаннях конкурентоспроможності та маркетингових інструментів, або на корпоративному управлінні транснаціональних компаній без належного аналізу маркетингу як управлінського механізму. Недостатньо уваги приділяється саме управлінським проблемам, що виникають у процесі реалізації маркетингових стратегій на підприємствах з іноземними інвестиціями, особливо в умовах обмеженої раціональності.

Аналізуючи теоретичну рамку аналізу управлінських рішень у транснаціональних корпораціях, можна дійти висновку, що у традиційних підходах до аналізу взаємовідносин між штаб-квартирою та зарубіжними підрозділами транснаціональних корпорацій домінує трансакційно-витратна логіка, що виходить із припущення про потенційну опортуністичну поведінку агентів і необхідність її стримування за допомогою формалізованих механізмів контролю [1]. Водночас Дж. Біркіншоу, Н. Худ і С. Джонсон, досліджуючи автономні ініціативи дочірніх підрозділів, говорять про концептуальну обмеженість такого підходу в умовах зростання мережевої організації багатонаціональних компаній [2, 3]. Як зазначають К. Бартлет і С. Гошел [4], стратегічно важливі функції в транснаціональних корпораціях дедалі частіше розподіляються між різними підрозділами, а не концентруються виключно на рівні штаб-квартири, що підриває припущення про її перевагу. За цих умов розбіжності в управлінських рішеннях між корпоративним центром і дочірніми структурами слід трактувати не як прояв опортунізму, а як наслідок когнітивної асиметрії та відмінностей у досвідній базі [5].

Зазначені дослідження ілюструють теоретичний зсув від бінарного протиставлення «контроль – автономія» до розуміння цієї опозиції як проблеми селективного управління, за якого завданням корпоративного центру є не максимізація контролю, а розроблення механізмів диференціації автономних ініціатив дочірніх підрозділів з огляду на їхній потенційний внесок у формування конкурентних переваг. Водночас тривале домінування контролювальних моделей в науковому дискурсі обмежує пояснювальну здатність аналізу управлінських рішень у дочірніх підрозділах, зокрема в частині маркетингових стратегій.

Попри значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам міжнародного маркетингу, проблема системного осмислення управлінських напружень, у межах яких формуються маркетингові стратегії ПІІ-підприємств, залишається нерозкритою. При цьому саме виокремлення управлінських напружень дозволяє перейти від фрагментарного опису окремих маркетингових рішень до аналізу структурних суперечностей, що визначають логіку стратегічної поведінки ПІІ-підприємств. На наш погляд, концептуалізація таких напружень має стати аналітичною рамкою для виявлення потенційно конфліктних вузлів, прогнозування управлінських збоїв і формування механізмів координації, які не усувають суперечності, а забезпечують їх продуктивне балансування. Отже, фокус на управлінських напруженнях є необхідною передумовою системного розуміння стратегічної поведінки ПІІ-

підприємств, що й зумовило вибір цієї теми для нашого дослідження

Мета дослідження полягає у формуванні узагальненої аналітичної рамки для інтерпретації маркетингової діяльності підприємств з іноземними інвестиціями як механізму управління ключовими управлінськими дилемами, що виникають унаслідок структурних напружень між глобальними та локальними вимірами транснаціонального бізнесу.

Досягнення поставленої мети забезпечується через послідовне розкриття таких аспектів: по-перше, специфіки ПІІ-підприємств як об'єкта управління; по-друге, ролі маркетингової стратегії у системі менеджменту ПІІ-підприємств, нарешті, ключових управлінських дилем маркетингової діяльності та напрямів трансформації управлінських рішень під впливом зазначених дилем.

Методи дослідження. Дослідження має теоретико-концептуальний характер і ґрунтується на систематизації та аналітичному узагальненні сучасних наукових публікацій, присвячених управлінню ПІІ-підприємствами, міжнародному маркетингу та взаєминам між штаб-квартирою і дочірніми підрозділами міжнародних корпорацій. У роботі застосовано методи логічного аналізу, порівняння та концептуального узагальнення, що дозволило виокремити повторювані проблемні зони у функціонуванні підприємств з іноземними інвестиціями та впорядкувати їх у вигляді ключових управлінських дилем. Особливу увагу приділено аналізу того, як маркетингові рішення та практики фігурують у наукових дискусіях не лише як інструменти ринкової адаптації, а й як елементи внутрішньоорганізаційної координації в межах міжнародних корпоративних структур.

Виклад основних результатів дослідження. Підприємства з іноземними інвестиціями функціонують у межах подвійного інституційного поля. З одного боку, вони інтегровані у корпоративну структуру міжнародної компанії та підпорядковуються її стратегічним цілям, стандартам і політикам. З іншого боку, такі підприємства є суб'єктами національного ринку, що змушує їх адаптуватися до локальних економічних, правових і соціокультурних умов.

Ця подвійна архітектура зумовлює специфічні вимоги до системи менеджменту, яка має забезпечувати баланс між централізованим контролем і локальною автономією. Маркетинг у цьому контексті виконує не лише функцію комунікації з ринком, а й роль інструменту координації між корпоративним центром і локальним підрозділом.

Разом з тим, за висновком Л. Свистунової зі співавторами, аналіз понад тридцяти років досліджень взаємодії міжнародних корпорацій з інституційними середовищами країн перебування демонструє обмеженість домінуючих підходів, що зосереджуються або на детермінуючій ролі інституцій, або на агентності самих МНК. Значна частина цих робіт залишає поза увагою організаційні механізми та мікрорівневі процеси, через які формуються результати такої взаємодії [10, с. 26]. Це пояснює, чому аналіз стратегічних рішень у дочірніх підрозділах потребує фокусу на внутрішньоорганізаційних механізмах і мікрорівневих процесах, через які реалізується взаємодія між глобальним і локальним рівнями.

На відміну від національних підприємств, для яких маркетингова стратегія здебільшого орієнтована на досягнення ринкових показників, на ПІІ-підприємствах вона набуває комплексного управлінського значення. Маркетингові рішення тут пов'язані з питаннями бренду, репутації, відповідності корпоративним стандартам, а також із ризиками, що можуть виникати внаслідок невідповідності локальних практик глобальним вимогам.

За результатами емпіричного дослідження Л. Ізенберга, С. Крейтер та Р. Хелма, присвяченого впливу механізмів контролю маркетингу та збуту на діяльність зарубіжних підрозділів транснаціональних корпорацій, встановлено, що локальні маркетингові й збутові підрозділи виконують подвійне завдання: з одного боку, вони забезпечують доступ до цільових ринків, з іншого – реалізують корпоративну маркетингову стратегію та підтримують безпосередні взаємини з клієнтами. Це зумовлює особливу значущість ефективної взаємодії між штаб-квартирою та дочірніми структурами.

Емпіричні результати дослідження свідчать про позитивний вплив контролю за результатами на рівень задоволеності зарубіжних підрозділів взаємовідносинами з корпоративним центром, водночас не виявляючи статистично значущого прямого впливу процесного контролю на фінансові показники та психологічний клімат [6, с. 1057]. Це дозволяє інтерпретувати маркетингові механізми контролю не стільки як інструмент безпосереднього підвищення результативності, скільки як засіб координації та узгодження інтересів між штаб-квартирою і локальними підрозділами.

Інші дослідження стратегій міжнародних корпорацій також засвідчують відсутність універсальних рішень у формуванні глобальних і локальних маркетингових стратегій. Емпіричні результати показують, що одна й та сама стратегічна орієнтація може мати протилежні наслідки залежно від характеристик інституційного та ринкового середовища, а також від критеріїв оцінки результативності. Зокрема, стратегії, спрямовані на глобальну ефективність або світове навчання, можуть одночасно підвищувати очікувані показники результативності та збільшувати управлінську невизначеність щодо досягнутих результатів [11, с. 892]. Це підкреслює, що маркетингові рішення в дочірніх підрозділах міжнародних корпорацій не зводяться до оптимізації показників ефективності, а формуються в умовах суперечливих управлінських цілей, що потребують постійного балансування між альтернативними стратегічними орієнтирами. У цьому контексті саме маркетингова стратегія стає полем, на якому ці суперечливі орієнтири матеріалізуються у конкретних управлінських рішеннях.

Таким чином, маркетингові механізми контролю на ПІІ-підприємствах виконують насамперед координаційну функцію, забезпечуючи узгодження рішень між

штаб-квартирою та локальними підрозділами в умовах подвійного підпорядкування. Економічний ефект такої координації має опосередкований характер і виявляється через стабільність взаємовідносин, передбачуваність рішень та зниження організаційної напруги. За цих умов маркетингова стратегія постає не як лінійний інструмент зростання, а як механізм управління сукупністю управлінських дилем, що виникають у процесі узгодження глобальних і локальних стратегічних орієнтирів. Авторське бачання ключових управлінських дилем формування маркетингових стратегій на ПІІ-підприємствах викладено в табл. 1.

Таблиця 1

Ключові управлінські дилеми формування маркетингових стратегій на підприємствах з іноземними інвестиціями

№	Управлінська дилема	Полюс корпоративного центру (HQ)	Полюс локального підрозділу	Сутність управлінської напруги	Координаційна роль маркетингу
1	Подвійне підпорядкування: локальний менеджмент vs корпоративні стандарти HQ	Корпоративні стандарти, уніфіковані підходи, стратегічні пріоритети корпорації	Контекстне знання ринку, швидка адаптація, локальні ініціативи	Локальні маркетингові рішення потребують легітимації в межах корпоративної когнітивної та політичної структури	Канал формування позитивної уваги HQ і легітимації локальних ініціатив
2	Трансфер бренду і продукту vs потреби локалізації	Цілісність бренду, стандартизовані повідомлення, глобальні бренд-стандарти	Адаптація продукту, комунікацій і каналів до локальних умов	Напруга між глобальною впізнаваністю та локальною релевантністю	Інтерпретація глобальних стандартів з урахуванням локального знання
3	Комплаєнс і репутаційні ризики vs локальні ринкові практики	Глобальні стандарти сталості, due diligence, регуляторні вимоги	Локальні інституційні умови, операційна гнучкість	Маркетингові комунікації стають джерелом інвестиційних і репутаційних ризиків	Інфраструктура інвестиційної довіри та корпоративної легітимності
4	Доступ до корпоративних технологій і даних vs автономія локальних підрозділів	Централізоване управління даними і платформами, батьківські переваги	Гнучкість використання даних і маркетингових інструментів	Доступ до ресурсів залежить від стратегічної та ціннісної конвергенції з HQ	Формування організаційної подібності та довіри

Джерело: авторська розробка

Розглянуті управлінські дилеми утворюють цілісну систему взаємопов'язаних напружень, у межах якої окремі маркетингові рішення не можуть розглядатися як автономні або технічно нейтральні. Вибір ступеня локальної автономії, характеру адаптації бренду і продукту, рівня жорсткості стандартів комплаєнсу чи режиму доступу до корпоративних технологій і даних формує взаємозалежний контур управлінських компромісів. Зміни в одній із цих площин неминуче трансформують умови прийняття рішень в інших, посилюючи або послаблюючи організаційну напругу між штаб-квартирою та дочірніми підрозділами. У такій конфігурації маркетингова стратегія постає не як сукупність окремих інструментів, а як простір, у якому матеріалізуються та узгоджуються суперечливі стратегічні очікування різних рівнів управління.

Серед окреслених управлінських напружень базовою для функціонування ПІІ-підприємств є *дилема подвійного підпорядкування*, що виникає на перетині локального управлінського знання та корпоративних стандартів штаб-квартири. Саме в межах цієї дилеми найвиразніше проявляється суперечність між потребою контекстно чутливих маркетингових рішень і вимогою дотримання уніфікованих підходів, що задаються на глобальному рівні. Її аналіз дозволяє зрозуміти, яким чином маркетингова стратегія перетворюється з інструменту ринкової адаптації на механізм внутрішньокорпоративної легітимації управлінських рішень.

Локальні менеджери підприємств з іноземними інвестиціями, як правило, краще обізнані з особливостями національного ринку, споживчих уподобань і конкурентного середовища. Водночас вони змушені діяти в межах корпоративних стандартів, стратегічних пріоритетів і політик, сформованих материнською компанією. У реальній практиці транснаціональних корпорацій ця дилема рідко розв'язується шляхом формального перерозподілу повноважень або простого посилення контролю з боку штаб-квартири, що породжує напруження між потребою швидкої адаптації маркетингових рішень до локального контексту та необхідністю дотримання уніфікованих корпоративних підходів [6, с. 1036].

У цьому контексті дедалі більшої пояснювальної значущості набувають підходи, зосереджені не на формальних механізмах контролю, а на мікрополітичних процесах взаємодії між штаб-квартирою та дочірніми підрозділами. А. Вербеке та Й. Венлонг зазначають, що стратегічний вплив зарубіжних підрозділів формується не стільки через формальний контроль ресурсів чи наявність управлінських мандатів, скільки через діяльність із формування уваги з боку штаб-квартири. Водночас залученість менеджерів дочірніх підрозділів до ініціювання та просування маркетингових рішень, – зокрема через демонстрацію організаційної відданості корпоративним цілям та активний пошук ринкових можливостей, релевантних для всієї корпорації, – сама по собі не гарантує зростання їхнього стратегічного впливу. Вирішальним чинником виявляється здобуття чітко вираженої позитивної уваги з боку штаб-квартири, без якої навіть обґрунтовані локальні

маркетингові ініціативи залишаються маргіналізованими [7].

За таких умов дилема подвійного підпорядкування постає не як проблема вибору між контролем і автономією, а як питання легітимації маркетингових управлінських рішень у межах корпоративної когнітивної та політичної структури.

Якщо в межах дилеми подвійного підпорядкування ключовим є питання легітимації локальних маркетингових рішень у корпоративній структурі, то наступна управлінська дилема стосується безпосередньо змісту цих рішень. Йдеться про *напруження між прагненням до збереження цілісності глобального бренду та необхідністю адаптації продукту й маркетингових комунікацій до локальних ринкових умов*. Саме в цій площині маркетингова стратегія стає інструментом узгодження символічних, ринкових і організаційних вимірів діяльності ПІІ-підприємств.

Глобальні бренди прагнуть зберігати цілісність і впізнаваність на різних ринках, що передбачає уніфікацію продукту, комунікаційних повідомлень і каналів просування. Водночас локальні ринкові умови – споживчі уподобання, конкурентне середовище та інституційні обмеження – часто вимагають модифікації цих елементів. Для ПІІ-підприємств вибір між стандартизацією і локалізацією набуває характеру управлінського рішення, яке впливає не лише на маркетингові результати, а й на внутрішню координацію, розподіл відповідальності та взаємодію між штаб-квартирою і локальним підрозділом.

Емпіричні дослідження міжнародних промоційних стратегій демонструють суперечливі результати щодо безпосереднього впливу стандартизації або адаптації на результативність діяльності компаній. Ані стандартизовані, ані адаптовані програми просування не можуть розглядатися як універсально ефективні. Натомість вирішальним чинником виступає здатність фірм глибоко інтерпретувати особливості міжнародного середовища як на макро-, так і на мікрорівні та на цій основі формувати релевантні промоційні тактики, повідомлення і канали комунікації [7].

За таких умов дилема трансферу бренду і продукту проти локалізації постає не стільки як вибір між двома альтернативними маркетинговими стратегіями, скільки як управлінська проблема узгодження глобальних бренд-стандартів із локальним знанням про споживачів і ринкові умови. Це узгодження має процесуальний характер і передбачає постійну адаптацію маркетингових рішень до конкретного контексту функціонування дочірнього підприємства [12].

Попередня дилема стосувалася узгодження глобальних бренд-стандартів із локальним знанням про ринок і споживачів. Водночас у сучасних умовах маркетингові рішення ПІІ-підприємств дедалі частіше обмежуються не лише ринковою логікою, а й вимогами корпоративної відповідальності та сталого розвитку. У цій площині формується окрема управлінська *дилема, пов'язана з напруженням між глобальними репутаційними зобов'язаннями корпорації та локальними інституційними й ринковими практиками,* у межах якої маркетинг і бренд перетворюються на елементи системи управління ризиками та корпоративної легітимності.

Зростання уваги до питань корпоративної відповідальності та сталого розвитку підвищує значення маркетингових комунікацій як джерела репутаційних ризиків. Для ПІІ-підприємств маркетингові заяви, позиціонування та бренд-комунікації мають відповідати як локальним нормам і очікуванням, так і глобальним корпоративним зобов'язанням, що істотно ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Ухвалення Директиви ЄС про належну перевірку корпоративної сталості (CSDDD) [13] означає якісну зміну інвестиційного контексту для підприємств з іноземними інвестиціями. У межах цієї директиви прямі іноземні інвестиції перестають розглядатися виключно як фінансові вкладення або інструменти ринкової експансії, натомість набувають характеру довгострокових зобов'язань із чітко визначеними вимогами щодо управління ризиками у сфері прав людини та довкілля. Відповідно, для інвесторів зростає значення не лише економічної доцільності проєктів, а й регуляторних та репутаційних наслідків функціонування дочірніх підприємств у приймаючих країнах.

За таких умов ризики у сфері прав людини та довкілля стають складовою інвестиційного ризик-профілю, а відповідальність поширюється на ланцюги діяльності, а не лише на власні активи. ПІІ у країнах з підвищеними інституційними ризиками автоматично потребують додаткових витрат на due diligence, моніторинг і коригування практик, що впливає на вибір юрисдикцій, партнерів і контрактних схем.

Це посилює роль штаб-квартири у стандартизації управлінських і маркетингових практик у межах мультинаціональних підприємств. Глобальні стандарти дедалі частіше виконують не лише технічну чи регуляторну функцію, а виступають інструментом внутрішньокорпоративного узгодження та легітимації, спрямованим на підвищення передбачуваності рішень і зниження репутаційних ризиків [9, с. 934]. У такій логіці маркетинг і бренд дочірніх підприємств стають елементами інфраструктури інвестиційної довіри, через які корпорації демонструють відповідність вимогам сталості інвесторам, регуляторам і фінансовим ринкам.

Емпіричні дослідження дотримання міжнародними корпораціями глобальних стандартів корпоративної відповідальності свідчать, що їх застосування пов'язане не лише з підвищенням загального рівня відповідних практик, а й із їх міжкраїнною гармонізацією. При цьому жорсткість механізмів примусового контролю не виявляється вирішальним чинником такої гармонізації, що підкреслює значення стандартів як інструменту внутрішньокорпоративної координації та легітимації, а не лише формального комплаєнсу [14, с. 1]. Для маркетингових стратегій підприємств з іноземними інвестиціями це означає, що глобальні стандарти одночасно виконують стабілізуючу функцію та стають джерелом напруження між корпоративною уніфікацією і локальною адаптацією.

Таким чином, реалізація маркетингових стратегій

ПІІ-підприємств дедалі більше визначається не лише ринковими чинниками, а й нормативно закріпленими вимогами сталості, що трансформує маркетинг із інструменту просування на механізм управління репутаційними ризиками та корпоративною легітимністю.

Водночас навіть за формальної відповідності глобальним стандартам відповідальності та репутаційним зобов'язанням корпорацій здатність локальних підрозділів реалізовувати маркетингові рішення значною мірою залежить від доступу до корпоративних технологій, даних і аналітичної інфраструктури. Саме в цій площині формується ще одна управлінська *дилема, пов'язана з напруженням між централізацією цифрових ресурсів у штаб-квартирі та потребою локальних підрозділів у автономному використанні маркетингових технологій і даних.*

Належність до міжнародної групи забезпечує підприємствам з іноземними інвестиціями доступ до розвинених маркетингових платформ, аналітичних інструментів і корпоративних баз даних, що розширює їхні можливості збору, обробки та використання ринкової інформації. Водночас такий доступ часто супроводжується централізацією управління даними та цифровою інфраструктурою, що обмежує автономію локальних підрозділів у формуванні та реалізації маркетингових рішень і перетворює маркетинг на сферу постійних управлінських компромісів.

Дослідження взаємин між штаб-квартирою та дочірніми підрозділами свідчать, що стратегічна, культурна та управлінська узгодженість у межах мережі ТНК асоціюється з кращими результатами діяльності підрозділів, що пояснюється наявністю так званих «батьківських переваг» (parenting advantages). У цьому контексті доступ до корпоративних маркетингових технологій, даних і управлінських платформ може розглядатися як елемент таких переваг, який надається не автоматично, а за умов конвергенції стратегічних орієнтирів і практик дочірнього підрозділу з логікою штаб-квартири [15, с. 123].

На практиці така конвергенція не зводиться до формального узгодження цілей, а передбачає поступове наближення управлінських і маркетингових практик, а також ціннісних орієнтирів, що формує підґрунтя для організаційної подібності та інституційної довіри. За цих умов штаб-квартира схильна надавати розширений доступ до корпоративних технологій, даних і платформ не всім автономним підрозділам, а передусім тим, чия маркетингова діяльність і організаційна ідентичність вбудовуються в загальнокорпоративну логіку [16, с. 13].

Сукупний аналіз окреслених дилем засвідчує, що маркетингові рішення на підприємствах з іноземними інвестиціями формуються не в логіці оптимізації окремих параметрів, а в режимі постійного управління обмеженнями. Йдеться про обмеження, що виникають одночасно з боку корпоративної ієрархії, глобальних стандартів, репутаційних зобов'язань та інфраструктурної залежності від штаб-квартири. У такому середовищі ефективність маркетингової стратегії визначається не стільки точністю ринкового позиціонування, скільки здатністю менеджменту утримувати працездатний баланс між суперечливими вимогами різних рівнів управління та інституційних контекстів.

Висновки. Таким чином, маркетинг у підприємствах з іноземними інвестиціями постає не як сукупність інструментів просування чи комунікації, а як організаційний механізм взаємодії між штаб-квартирою та дочірнім підрозділом. Саме через маркетингові рішення здійснюється легітимація локальних ініціатив, підтримання організаційної подібності та формування умов доступу до «батьківських переваг» міжнародної корпоративної групи.

Запропонована аналітична рамка дозволяє концептуально об'єднати низку розрізнених підходів до аналізу маркетингових стратегій міжнародних компаній і змістити дослідницький фокус із пошуку універсально ефективних стратегій на вивчення механізмів управління стійкими структурними напруженнями, притаманними функціонуванню транснаціональних корпоративних мереж.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку окреслених управлінських дилем, зокрема з урахуванням галузевих відмінностей і національних інституційних контекстів, у яких діють підприємства з іноземними інвестиціями.

Список використаних джерел:

1. Williamson, O.E. (1993). Opportunism and its Critics. Managerial and Decision Economics, No. 14. Pp. 97–107. DOI: https://doi.org/10.1002/mde.4090140203

2. Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinationalcorporations: the role of subsidiary initiative. Strategic Management Journal, No. 19. Pp. 221–241. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<221::AID-SMJ948>3.0.CO;2-P

3. Birkinshaw, J., & Hood, N. (2001). Unleash innovation in foreign subsidiaries. Harvard Business Review, No. 79. Pp. 131–137. URL: https://hbr.org/2001/03/unleash-innovation-in-foreign-subsidiaries

4. Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1993). (1993). Beyond the M-Form : Toward a managerial theory of the firm. Strategic Management Journal, No. 14. Pp. 23–46. URL: https://ideas.repec.org/a/bla/stratm/v14y1993is2p23-46.html

5. Zander, I., & Mathews, J.A. (2010). Beyond heterarchy: Emerging futures of the hypermodern MNC. Managing the Contemporary Multinational: The Role of Headquarters. Andersson U., Holm U., editors. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, Pp. 33–59. DOI: https://doi.org/10.4337/9781849803205.00010

6. Isenberg, L., Kreiter, S., Helm, R. et al. (2022). Marketing control in international headquarters-subsidiary working relationships of industrial goods firms: the role of environmental context. Journal of Business Economics, No. 92. Pp. 1035–1064. DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-021-01078-1

7. Verbeke, A., & Wenlong, Y. (2005). Subsidiary Autonomous Activities in Multinational Enterprises : A Transaction Cost Perspective. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-322-91003-5_3

8. Hultman, M., & Oghazi, P. (2024). On the (in)effectiveness of standardized versus adapted international promotion strategies: Evidence from entrepreneurial firms. Journal of Business Research, Vol. 170. Article 114351. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114351

9. Blind, K., Jastram, S.M., & Müller, J.-A. (2025). Subsidiary strategy and importance of standards: An institutional development of the integration-responsiveness framework. European Management Journal, Vol. 43, Iss. 6. Pp. 933–944. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.10.001

10. Svystunova, L., Muratova, Y., Fortwengel, J., & Edwards, T. (2024). Multinational Corporations' Interactions with Host Institutions: Taking Stock and Moving Forward. Management International Review, No. 64. Pp. 3–33. DOI: https://doi.org/10.1007/s11575-023-00525-1

11. Grewal, R., Chandrashekaran, M., & Dwyer, F.R. (2008). Navigating Local Environments with Global Strategies: A Contingency Model of Multinational Subsidiary Performance. Marketing Science, No. 27(5). Pp. 886–902. DOI: https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0353

12. Gorgijevski, A.N., Holmström Lind C., & Lagerström, K. (2022)/ Subsidiary strategic influence : the role of subsidiary attention-building activities. Management Decision, Vol. 60. No. 13. Pp. 48–65. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0594

13. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC [Text with EEA relevance]. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj/eng

14. Fortanier, F., Kolk, A., & Pinkse, J. (2011). Harmonization in CSR reporting: MNEs and global CSR standards. Management International Review, No. 51. Pp. 665–696. DOI: https://doi.org/10.2307/41411001

15. Manolopoulos, D., Magoutas, A., & Kapnias, Y. (2021). Governing headquarters-subsidiaries relationship: An agency perspective. Journal of Governance and Regulation, No. 10(3). Pp. 117–127. DOI: https://doi.org/10.22495/jgrv10i3art10

16. Liou, R.-S., & Rao-Nicholson, R. (2020). Multinational enterprises and Sustainable Development Goals: A foreign subsidiary perspective on tackling wicked problems. Journal of International Business Policy, No. 4(3). Pp. 1–16. DOI: https://doi.org/10.1057/s42214-020-00080-8

References:

1. Williamson, O.E. (1993). Opportunism and its Critics. Managerial and Decision Economics, No. 14. Pp. 97–107. DOI: https://doi.org/10.1002/mde.4090140203 [in English].

2. Birkinshaw, J., Hood, N., & Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinationalcorporations: the role of subsidiary initiative. Strategic Management Journal, No. 19. Pp. 221–241. DOI: https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<221::AID-SMJ948>3.0.CO;2-P [in English].

3. Birkinshaw, J., & Hood, N. (2001). Unleash innovation in foreign subsidiaries. Harvard Business Review, No. 79. Pp. 131–137. Retrieved from: https://hbr.org/2001/03/unleash-innovation-in-foreign-subsidiaries [in English].

4. Bartlett, C.A., & Ghoshal, S. (1993). (1993). Beyond the M-Form : Toward a managerial theory of the firm. Strategic Management Journal, No. 14. Pp. 23–46. Retrieved from: https://ideas.repec.org/a/bla/stratm/v14y1993is2p23-46.html [in English].

5. Zander, I., & Mathews, J.A. (2010). Beyond heterarchy: Emerging futures of the hypermodern MNC. Managing the Contemporary Multinational: The Role of Headquarters. Andersson U., Holm U., editors. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, Pp. 33–59. DOI: https://doi.org/10.4337/9781849803205.00010 [in English].

6. Isenberg, L., Kreiter, S., Helm, R. et al. (2022). Marketing control in international headquarters-subsidiary working relationships of industrial goods firms: the role of environmental context. Journal of Business Economics, No. 92. Pp. 1035–1064. DOI: https://doi.org/10.1007/s11573-021-01078-1 [in English].

7. Verbeke, A., & Wenlong, Y. (2005). Subsidiary Autonomous Activities in Multinational Enterprises : A Transaction Cost Perspective. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-322-91003-5_3 [in English].

8. Hultman, M., & Oghazi, P. (2024). On the (in)effectiveness of standardized versus adapted international promotion strategies: Evidence from entrepreneurial firms. Journal of Business Research, Vol. 170. Article 114351. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114351 [in English].

9. Blind, K., Jastram, S.M., & Müller, J.-A. (2025). Subsidiary strategy and importance of standards: An institutional development of the integration-responsiveness framework. European Management Journal, Vol. 43, Iss. 6. Pp. 933–944. DOI: https://doi.org/10.1016/j.emj.2024.10.001 [in English].

10. Svystunova, L., Muratova, Y., Fortwengel, J., & Edwards, T. (2024). Multinational Corporations' Interactions with Host Institutions: Taking Stock and Moving Forward. Management International Review, No. 64. Pp. 3–33. DOI: https://doi.org/10.1007/s11575-023-00525-1 [in English].

11. Grewal, R., Chandrashekaran, M., & Dwyer, F.R. (2008). Navigating Local Environments with Global Strategies: A Contingency Model of Multinational Subsidiary Performance. Marketing Science, No. 27(5). Pp. 886–902. DOI: https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0353 [in English].

12. Gorgijevski, A.N., Holmström Lind C., & Lagerström, K. (2022)/ Subsidiary strategic influence : the role of subsidiary attention-building activities. Management Decision, Vol. 60. No. 13. Pp. 48–65. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-05-2021-0594 [in English].

13. Directive 2013/34/EU of the European Parliament and of the Council of 26 June 2013 on the annual financial statements, consolidated financial statements and related reports of certain types of undertakings, amending Directive 2006/43/EC of the European Parliament and of the Council and repealing Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC [Text with EEA relevance]. Retrieved from: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2013/34/oj/eng [in English].

14. Fortanier, F., Kolk, A., & Pinkse, J. (2011). Harmonization in CSR reporting: MNEs and global CSR standards. Management International Review, No. 51. Pp. 665–696. DOI: https://doi.org/10.2307/41411001 [in English].

15. Manolopoulos, D., Magoutas, A., & Kapnias, Y. (2021). Governing headquarters-subsidiaries relationship: An agency perspective. Journal of Governance and Regulation, No. 10(3). Pp. 117–127. DOI: https://doi.org/10.22495/jgrv10i3art10 [in English].

16. Liou, R.-S., & Rao-Nicholson, R. (2020). Multinational enterprises and Sustainable Development Goals: A foreign subsidiary perspective on tackling wicked problems. Journal of International Business Policy, No. 4(3). Pp. 1–16. DOI: https://doi.org/10.1057/s42214-020-00080-8 [in English].

Дата надходження статті: 02.02.2026 р.
Дата прийняття статті до друку: 13.02.2026 р.
Дата публікації (оприлюднення) статті: 11.03.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.