

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління

Кафедра економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

Стратегії розвитку міжнародної компанії (за матеріалами Tesla)

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

Виконав: студент групи МгКЕМБ-24

Шестерянський Данило Едуардович

Керівник д.е.н., проф. Ольшанська О.В.

Рецензент

д.е.н., проф. Пузирьова П.В.

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет економіки та управління _____

Кафедра економіки _____

Рівень вищої освіти другий (магістерський) _____

Спеціальність 051 Економіка _____

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ЕК

_____ Поліна ПУЗИРЬОВА

« _____ » _____ 20 __ р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

_____ Шестерянському Данилу Едуардовичу _____

1. Тема кваліфікаційної роботи Стратегії розвитку міжнародної компанії (за матеріалами Tesla)

2. Науковий керівник роботи Ольшанська Олександра Володимирівна, д.е.н., професор

затверджені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року №209-уч

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи звітні дані діяльності компанії Tesla за 2022-2024 р.р.

2. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)

Вступ. Розділ 1. Теоретико-методичні засади стратегічного розвитку міжнародних корпорацій. Розділ 2. Аналіз діяльності Tesla, як інноваційної міжнародної корпорації. Розділ 3. Напрями вдосконалення стратегії розвитку Tesla на міжнародних ринках.

Висновки.

4. Дата видачі завдання _____ 1 вересня 2025 р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	30.09.2025	
2	Розділ 1. Теоретико-методичні засади стратегічного розвитку міжнародних корпорацій	13.10.2025	
3	Розділ 2. Аналіз діяльності Tesla, як інноваційної міжнародної корпорації	27.10.2025	
4	Розділ 3. Напрями вдосконалення стратегії розвитку Tesla на міжнародних ринках	10.11.2025	
5	Висновки	24.11.2025	
6	Оформлення (чистовий варіант)	27.11.2025	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку (за 14 днів до захисту)	01.12.2025	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 12 днів до захисту)	03.12.2025	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	05.12.2025	Коефіцієнт подібності ____% Коефіцієнт цитування ____%
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	08.12.2025	

З завданням ознайомлений:

Студент

Данило ШЕСТЕРЯНСЬКИЙ

Науковий керівник

Олександра ОЛЬШАНСЬКА

АНОТАЦІЯ

Шестрянський Д. Е. Стратегії розвитку міжнародної компанії (за матеріалами Tesla). – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

В роботі проведено дослідження стратегії розвитку міжнародної корпорації. В першому розділі узагальнено теоретичні підходи до формування стратегій інноваційного розвитку транснаціональних компаній. У другому розділі здійснена оцінка корпоративної структури, глобальної бізнес-моделі та фінансово-економічного стану корпорації Tesla. У третьому розділі надано пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку корпорації Tesla на ринку Європи.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, міжнародна компанія ТНК, концепція сталого розвитку.

ANNOTATION

Shestryansky D. E. Development strategies of an international company (based on Tesla materials). – manuscript.

Qualification work in the specialty 051 “Economics”. Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, 2025.

The paper studies the development strategy of an international corporation. The first section summarizes theoretical approaches to the formation of innovative development strategies of transnational companies. The second section assesses the corporate structure, global business model and financial and economic condition of Tesla Corporation. The third section provides proposals for improving the development strategy of Tesla Corporation in the European market.

Keywords: strategy, development strategy, international TNC company, concept of sustainable development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ	9
1.1. Сутність і еволюція поняття стратегія в міжнародному бізнесі.....	9
1.2. Теоретичні підходи до формування стратегій інноваційного розвитку транснаціональних компаній.....	22
1.3. Концепції сталого розвитку та їх інтеграція у стратегії високотехнологічних компаній.....	32
Висновки до 1 розділу.....	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ TESLA, ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ.....	46
2.1. Корпоративна структура та глобальна бізнес-модель Tesla	46
2.2. Фінансово-економічна динаміка розвитку Tesla у 2022–2024 роках.....	54
2.3. Конкурентне середовище і тенденції ринку електромобілів.....	58
Висновки до 2 розділу.....	69
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ TESLA НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ.....	73
3.1. Стратегія міжнародної експансії Tesla на глобальних автомобільних ринках	73
3.2. Пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку Tesla на ринку Європи	82
3.3. Реалізація запропонованої стратегії: моделі, ризики та прогноз ефективності	89
Висновки до 3 розділу.....	93
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106

ВСТУП

Актуальність теми. У наш час, коли світ постійно змінюється, стратегічний розвиток міжнародних компаній є критично важливим для їхнього успіху на глобальних ринках. Щодня бізнес стикається з новими викликами – від технологічних змін до коливань економічних умов. В таких реаліях компанії повинні мати чітке уявлення про свою стратегію, щоб не лише зберігати свої позиції на ринку, але й досягати зростання, адаптуватися до змін та розвиватися. Одним із яскравих прикладів таких компаній є Tesla, яка за останні роки стала символом інновацій у сфері автомобілебудування та енергетики.

Актуальність дослідження стратегії розвитку компанії Tesla важко переоцінити. По-перше, Tesla давно вже не обмежується лише виробництвом електричних автомобілів - ця компанія змінює цілі індустрії, встановлюючи нові стандарти в енергетичній сфері та технологіях акумуляторів. Зокрема, завдяки таким інноваціям, як Solar Roof і Powerwall, Tesla стала не просто лідером на ринку електромобілів, а й важливим гравцем у процесі переходу до сталого розвитку. Її успіхи демонструють, як продумане стратегічне планування здатне забезпечити довгостроковий успіх на міжнародному рівні. По-друге, стратегія глобальної експансії Tesla є ще одним цікавим аспектом. Наприклад, її вихід на китайський ринок не просто ознаменував завоювання нового ринку, а й став прикладом того, як компанія адаптує свої стратегії під специфічні економічні й культурні умови різних країн.

У конкурентній боротьбі з такими гігантами, як Volkswagen і Toyota, а також з новими гравцями на ринку, як Lucid Motors та Rivian, Tesla змогла не тільки зберегти свої лідерські позиції, а й посилити свій вплив на ринки Північної Америки, Європи та Китаю. Один із ключових аспектів стратегії Tesla – це її орієнтація на сталий розвиток. В компанії не просто слідує сучасним тенденціям, а й задають їх.

Впровадження технологій відновлювальної енергії, таких як сонячні панелі та енергозберігаючі пристрої, допомагає зменшити екологічний слід

компанії. Це ще один приклад того, як інновації можуть не тільки змінювати ринки, але й допомагати вирішувати глобальні проблеми. В умовах змін клімату та зростання екологічних вимог у різних країнах, стратегія сталого розвитку стає важливою конкурентною перевагою для Tesla.

Таким чином, дослідження стратегії розвитку Tesla дає можливість краще зрозуміти, як інноваційні компанії можуть ефективно конкурувати на міжнародних ринках, адаптувати свої стратегії під різні умови і формувати нові тренди в таких галузях, як автомобільна промисловість, енергетика і технології.

Метою дослідження є аналіз стратегій розвитку міжнародної компанії Tesla з фокусом на інновації, глобальну експансію та адаптацію до місцевих ринків.

Для досягнення поставленої мети визначені наступні завдання:

- визначити сутність і еволюцію поняття стратегія в міжнародному бізнесі;
- узагальнити теоретичні підходи до формування стратегій інноваційного розвитку транснаціональних компаній;
- дослідити концепції сталого розвитку та їх інтеграція у стратегії високотехнологічних компаній;
- проаналізувати корпоративну структуру та глобальну бізнес-модель Tesla;
- проаналізувати фінансово-економічну динаміку розвитку Tesla у 2022–2024 роках;
- дослідити конкурентне середовище і тенденції ринку електромобілів;
- удосконалити стратегію міжнародної експансії Tesla на глобальних автомобільних ринках;
- навести пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку Tesla на ринку Європи;
- визначити напрями реалізації запропонованої стратегії: моделі, ризику та прогноз ефективності.

Об'єктом дослідження є міжнародна компанія Tesla.

Предметом дослідження є стратегії розвитку міжнародної компанії Tesla.

У магістерській кваліфікаційній роботі використано такі загальнонаукові методи як:

- теоретичний аналіз джерел інформації з проблем дослідження;
- метод статистичного аналізу;
- метод порівняльного аналізу;
- метод моделювання;
- метод узагальнення.

Новизна магістерської роботи полягає в аналізі стратегії розвитку компанії Tesla, яка стала лідером не лише в електромобілях, а й у сфері відновлювальних джерел енергії. У ході аналізу теоретичних джерел було здійснено спробу сформулювати власне визначення поняття стратегічного управління, а також виділити основні стратегії розвитку міжнародних компаній. На основі статистичних даних оцінено сучасний стан компанії Tesla, та проаналізовано динаміку її розвитку. Виявлено основні стратегії розвитку Tesla на міжнародному ринку. Запропоновано перспективні напрямки щодо підвищення покращення стратегій розвитку компанії Tesla.

Практичне і теоретичне значення магістерської кваліфікаційної роботи полягає у можливості використати результати для оптимізації стратегій інших міжнародних компаній, що прагнуть успішно конкурувати на глобальних ринках. Рекомендації на основі дослідження Tesla можуть бути корисними для компаній, які шукають шляхи інноваційного розвитку та покращення своєї конкурентоспроможності, особливо в сферах екологічних технологій та сталого розвитку.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 114 сторінки комп'ютерного тексту з додатками. Робота містить 10 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел налічує 84 джерела.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Сутність і еволюція поняття стратегія в міжнародному бізнесі

У сучасних умовах глобалізації стратегічне управління діяльністю підприємства набуває визначального значення, оскільки саме стратегія забезпечує узгодження довгострокових цілей компанії з тенденціями розвитку світового ринку. Глобалізаційні процеси трансформують традиційні бізнес-моделі та формують складну багатовимірну систему взаємозв'язків між економічними суб'єктами різних країн, що супроводжується зростанням невизначеності, посиленням конкуренції та прискоренням технологічних змін. У таких умовах стратегія розглядається як інструмент, що задає загальний напрямок розвитку підприємства, визначає пріоритетні напрями його діяльності та слугує основою для прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Для промислових підприємств, які функціонують на глобалізованих ринках, ефективне стратегічне управління дає змогу адаптуватися до динамічного міжнародного середовища, своєчасно реагувати на зовнішні виклики та використовувати можливості інтеграції у світовий економічний простір [19].

Сам термін стратегія має давньогрецьке походження та спочатку використовувався у військовій сфері, де означав мистецтво розгортання військ у бою й загалом найважливішу частину військового мистецтва. Згодом його зміст було розширено: стратегією стали називати мистецтво керівництва політичною та суспільною боротьбою, а пізніше – і довгострокове планування дій для досягнення певної мети. У середині ХХ століття, на тлі загострення економічної конкуренції та кризових явищ на світових ринках, цей військовий термін було запозичено економічною наукою та менеджментом, де він почав використовуватися для позначення підходів, що дають змогу підприємствам

забезпечувати стійкі позиції й досягати своїх довгострокових цілей у мінливих умовах ринку [28].

У фундаменті будь-якої стратегії підприємства лежить потреба відповісти на запитання, яким чином організація має діяти, щоб досягти поставлених цілей і забезпечити успіх у конкурентному середовищі. У більшості сучасних підходів стратегія трактується як спосіб визначення довгострокових цілей, вибору курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для їх досягнення. Вона включає формулювання цілей, оцінювання внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища, вибір пріоритетних напрямів розвитку й відповідних управлінських рішень. При цьому стратегія розглядається не лише як формалізований план або окремий документ, а як цілісний підхід до управління підприємством, що поєднує аналітичні, прогностичні та організаційні компоненти й задає модель поведінки підприємства на ринку [28].

У науковій літературі поняття стратегія не має єдиного універсального тлумачення: різні дослідники по-різному акцентують увагу на її змісті, що пов'язано зі складністю та багатовимірністю цього явища.

Одні автори розглядають стратегію як загальний курс дій підприємства, інші - як спосіб забезпечення його довгострокової конкурентоспроможності чи як інструмент узгодження цілей і ресурсів. Узагальнення існуючих підходів дає змогу зробити висновок, що спільною рисою більшості визначень є орієнтація стратегії на довгострокову перспективу розвитку, формування системи цілей підприємства та вибір засобів і методів їх досягнення в умовах конкурентного середовища [2].

Значний внесок у формування сучасного розуміння стратегії зробили зарубіжні дослідники І. Ансофф, М. Портер та Г. Мінцберг. І. Ансофф розглядає стратегію як набір правил прийняття рішень, що спрямовують поведінку організації та задають орієнтири її довгострокового розвитку. М. Портер пов'язує стратегію з формуванням довгострокового плану досягнення стійких конкурентних переваг та зайняття вигідної позиції в галузі. У підході Г. Мінцберга стратегія трактується як взірець у потоці рішень, тобто певна

послідовність управлінських дій, яка забезпечує узгодженість поведінки підприємства в умовах конкуренції. Узагальнюючи ці підходи, стратегію можна визначити як комплекс взаємопов'язаних управлінських рішень і дій, спрямованих на забезпечення стабільного розвитку підприємства в конкурентному середовищі [39, 58, 65]. На їхню думку, основне призначення стратегії - формування та підтримка конкурентних переваг.

Представники вітчизняної наукової школи стратегічного менеджменту, зокрема Л. В. Балабанова, В. Г. Герасимчук, О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник, наголошують, що стратегія підприємства має розглядатися як процес узгодження його внутрішнього потенціалу та можливостей із вимогами й динамікою ринку. У їхніх працях підкреслюється, що стратегічні рішення базуються на аналізі ресурсів і компетенцій підприємства, з одного боку, та змін у зовнішньому середовищі, конкурентному оточенні й ринковій кон'юнктурі - з іншого, що дає змогу забезпечити адаптацію підприємства до умов ринку та підтримувати його довгострокову конкурентоспроможність [3, 9, 18].

Узагальнення різних наукових підходів до трактування сутності стратегії, поданих, зокрема, у працях Г. Мінцберга та О. М. Сумець, дає змогу виокремити три ключові напрями її розуміння. Плановий підхід зосереджується на розробленні довгострокових планів і програм дій, визначенні пріоритетів розвитку та розподілі ресурсів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства. Поведінковий підхід інтерпретує стратегію як певну модель поведінки організації у потоці управлінських рішень, яка відображає спосіб її адаптації до змін зовнішнього середовища. Інтегрований підхід поєднує планові та поведінкові характеристики і розглядає стратегію як комплексну систему управління розвитком підприємства, спрямовану на узгодження його внутрішнього потенціалу з вимогами та тенденціями ринку. Відповідно до цього, стратегію можна тлумачити як загальний курс розвитку підприємства, комплексну програму дій і водночас як модель управління, що забезпечує координацію інтересів та дій основних учасників бізнес-процесів [28, 58].

Стратегія виконує ключову функцію в системі управління підприємством, оскільки визначає довгостроковий, якісно окреслений напрям його розвитку та закріплення позицій на ринку. У науковій літературі стратегія розглядається як один із центральних компонентів стратегічного менеджменту, що дає змогу підприємству досягати чітко встановлених цілей, забезпечувати конкурентоспроможність у жорстких ринкових умовах і формувати конкурентні переваги. Реалізація стратегії пов'язана з раціональним використанням наявних стратегічних ресурсів, посиленням сильних сторін підприємства та мінімізацією впливу зовнішніх загроз [10].

У міжнародному бізнесі стратегія має ще складнішу структуру, оскільки охоплює різні країни, правові системи, культурні відмінності та ринкові особливості.

Стратегічне управління передбачає поетапне здійснення взаємопов'язаних дій, серед яких ключовими є: аналіз зовнішнього середовища, оцінювання внутрішнього потенціалу підприємства, формулювання стратегічних цілей, розроблення можливих стратегічних альтернатив та обґрунтований вибір оптимального варіанта розвитку. На основі обраної стратегії формується організаційна структура управління, визначаються параметри системи контролю та розробляються інструменти мотивації персоналу, що забезпечують реалізацію стратегічних рішень і досягнення довгострокових цілей підприємства [28].

Важливою функцією конкурентної стратегії підприємства є забезпечення узгодженості його внутрішніх ресурсів із вимогами та можливостями зовнішнього середовища. Адекватно побудована стратегія дає змогу впорядкувати й розподілити обмежені ресурси з урахуванням коливань умов функціонування та наявного потенціалу підприємства. У цьому контексті конкурентна стратегія виступає інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, поєднуючи виробництво, маркетинг, фінанси та управління персоналом у цілісну систему дій, спрямовану на формування й зміцнення довгострокових конкурентних переваг [33].

У практиці стратегічного управління стратегію підприємства розглядають як ієрархічну систему, що декомпонується на кілька взаємопов'язаних рівнів. У багатопрофільних компаніях зазвичай виділяють чотири основні рівні стратегій: корпоративну (загальну), конкурентні (ділові, бізнесові), функціональні та операційні. Кожен із цих рівнів відповідає певному рівню управління підприємством і має власну сферу відповідальності: корпоративна стратегія визначає загальний напрямок розвитку та типові варіанти зростання, бізнесові стратегії конкретизують шляхи досягнення конкурентних переваг у межах окремих видів діяльності, функціональні стратегії забезпечують реалізацію цілей у ключових функціональних сферах (виробництво, маркетинг, фінанси, управління персоналом тощо), а операційні стратегії спрямовані на організацію діяльності окремих структурних підрозділів підприємства [24].

У системі стратегічного управління корпоративна стратегія розглядається як стратегія найвищого рівня, що задає загальний напрям розвитку підприємства та сфер його діяльності в цілому. Вона визначає масштаби присутності компанії в різних галузях і ринкових сегментах, пов'язана з формуванням та управлінням портфелем бізнесів, у межах якого розподіляються інвестиційні ресурси між окремими господарськими підрозділами. Саме на корпоративному рівні приймаються рішення щодо диверсифікації та інтеграції, обираються пріоритетні напрями зростання компанії, формуються її довгострокові цілі й загальні принципи взаємодії із зовнішнім середовищем [15].

Бізнесова (конкурентна) стратегія формується на рівні окремого виду діяльності або стратегічної бізнес-одиниці підприємства і визначає, яким чином компанія буде конкурувати в конкретній галузі чи на певному ринку. Вона передбачає вибір конкурентної позиції фірми, окреслення цільового сегмента ринку, за рахунок якого досягається перевага, та формування узгодженої комбінації елементів ринкової пропозиції - продуктового портфеля, рівня якості, цінової політики й способів диференціації. У межах такого підходу бізнесова стратегія реалізується через вибір однієї з базових конкурентних стратегій –

лідерства за витратами, диференціації або фокусування на вузькому сегменті [58].

Функціональна стратегія підприємства спрямована на практичну реалізацію корпоративних і бізнесових цілей у межах окремих функціональних підрозділів. Вона задає орієнтири та комплекс запланованих дій для таких сфер, як маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом, логістика тощо, забезпечуючи досягнення взаємопов'язаних цілей відповідно до загальної та конкурентних стратегій підприємства. Завдяки узгодженню зусиль і ресурсів різних функціональних служб функціональна стратегія виступає інструментом координації їх діяльності та підвищення ефективності виконання поставлених завдань [15].

Операційні стратегії становлять найнижчий рівень в ієрархії стратегій підприємства і розробляються для його основних структурних підрозділів (цехів, бригад, відділів, дилерів тощо), які не є самостійними господарськими одиницями. Вони конкретизують положення корпоративної, конкурентних і функціональних стратегій на рівні організації поточної діяльності підрозділів, визначають порядок виконання робіт, розподіл ресурсів і сфер відповідальності виконавців. Саме на операційному рівні реалізуються конкретні заходи, що забезпечують практичне досягнення стратегічних цілей підприємства [24].

Для кращого розуміння взаємозв'язку між різними рівнями стратегій можна навести узагальнену схему (рис. 1.1).



Рис. 1.1 Піраміда стратегій корпорації за М. Портером

Побудовано автором на основі [65]

Для систематизації наукових підходів до трактування поняття стратегія доцільно порівняти визначення, подані різними авторами. Як зазначає З. Є. Шершньова, узагальнення поглядів вітчизняних і зарубіжних дослідників дає змогу виокремити різні концепції розуміння стратегії (як процесу, як результату, як філософії розвитку організації), що відображає еволюцію сутності цього поняття: від трактування стратегії переважно як довгострокового плану дій до її сучасного бачення як інтегрованої системи управлінських рішень і заходів, спрямованих на узгодження цілей підприємства з його потенціалом і умовами зовнішнього середовища [35].

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття стратегія у працях науковців

Автор	Рік	Сутність визначення	Основний акцент
1	2	3	4
П. Друкер	1954	Перетворення місії організації у практичні дії	Людський чинник, роль менеджера
А. Чендлер	1962	Визначення довгострокових цілей і напрямів діяльності	Залежність організаційної структури від стратегії

Продовження таблиці 1.1

1	2	3	4
М. Портер	1980	Формування та утримання конкурентних переваг	Конкуренція, позиціонування в галузі
І. Ансофф	1989	Узгодження внутрішнього потенціалу з зовнішніми можливостями	Адаптація підприємства до середовища
Г. Мінцберг	1998	Стратегія як процес і поведінковий шаблон	Динамічність, «взірець у потоці рішень»
І. Бланк	2013	Комплекс заходів для забезпечення розвитку	Фінансова стабільність та зростання
В. Герасимчук	2015	Механізм реалізації потенціалу підприємства	Управлінська ефективність
Л. Балабанова	2018	Інтегрована модель дій для досягнення цілей	Узгодження підсистем підприємства
О. Кузьмін	2020	Адаптаційна система управління	Гнучкість, адаптація до змін середовища

Джерело: узагальнено автором за [4, 5, 9, 18, 19, 42, 48, 65].

У стратегічному менеджменті категорія розвиток підприємства посідає центральне місце, оскільки пов'язана не лише з підтриманням поточної діяльності, а з постійним удосконаленням бізнес-процесів, нарощуванням потенціалу та забезпеченням стійкого функціонування підприємства в конкурентному середовищі. Стратегію розвитку підприємства доцільно розуміти як довгостроковий, гнучкий план, що формується на основі детального аналізу внутрішнього й зовнішнього середовища та спрямований на досягнення довгострокових цілей через зміну й трансформацію господарської діяльності, підвищення конкурентоспроможності продукції й самого підприємства. Вона передбачає прийняття системи кількісних і якісних управлінських рішень щодо вибору пріоритетних напрямів діяльності, які ведуть до розширення потенціалу підприємства, зміцнення його ринкових позицій та підвищення ефективності функціонування [32].

Метою стратегії розвитку підприємства є забезпечення його довгострокового, динамічного та сталого розвитку шляхом підготовки наявних ресурсів до майбутніх можливостей і їх ефективного використання.

Важливе місце в такій стратегії посідають інвестиційно-інноваційні рішення, які забезпечують оновлення виробничої бази, підвищення ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, урахування соціальних наслідків розвитку та інтеграцію підприємства у світову економічну систему через участь у міжнародних ринках і виробничих зв'язках [1].

За змістом і спрямованістю стратегії розвитку підприємства І. Ансофф пропонує розглядати їх через поєднання двох вимірів – товар і ринок. Він виокремлює чотири базові альтернативи зростання залежно від того, чи використовуються існуючі чи нові товари та чи діє підприємство на існуючих чи нових ринках. До таких стратегій належать:

- стратегія проникнення на ринок – передбачає зростання за рахунок збільшення обсягів збуту існуючого продукту на вже освоєних ринках;

- стратегія розвитку ринку – пов'язана з просуванням наявного продукту на нові для підприємства ринки чи сегменти споживачів;

- стратегія розвитку продукту – ґрунтується на розробленні нових або модифікованих продуктів для вже наявних ринків;

- стратегія диверсифікації – означає одночасний вихід з новими продуктами на нові ринки і є найризикованішим, але потенційно найперспективнішим напрямом зростання підприємства.

Кожен із цих напрямів має свої переваги та ризики, тому вибір конкретної стратегії залежить від ресурсного потенціалу компанії, рівня конкуренції, тенденцій ринку та зовнішньоекономічних факторів [38].

Для міжнародних корпорацій стратегія розвитку розглядається як ключовий інструмент управління їх зростанням на світових ринках. Вона має бути спрямована не лише на нарощення прибутковості, а й на забезпечення довгострокової стійкої присутності компанії у глобальному виробничо-

збутовому просторі. У процесі глобалізації формується єдине світове виробництво за участю багатонаціональних компаній і транснаціональних корпорацій, виникають нові форми ринкової поведінки – глобальні стратегії, глобальні мережі та стратегічні альянси. У таких умовах конкуренція відбувається вже не стільки між окремими фірмами, скільки між цими глобальними мережами та об'єднаннями транснаціональних корпорацій [7].

Міжнародна стратегія розвитку включає такі ключові напрями:

- географічна експансія - вихід на нові регіональні ринки;
- стратегічні альянси та партнерства – об'єднання ресурсів з іншими компаніями для досягнення спільних цілей;
- інноваційна діяльність – постійне оновлення технологій, продуктів і бізнес-процесів;
- інвестиційна стратегія – розподіл капіталу між країнами, проектами та напрямками розвитку;
- екологічна та соціальна відповідальність – формування позитивного іміджу й довіри споживачів [36].

Успішні міжнародні компанії вирізняються здатністю поєднувати глобальну інтеграцію зі збереженням гнучкості на національних ринках.

Дослідження конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств показують, що в умовах глобалізації вони змушені одночасно дотримуватися єдиних глобальних стандартів управління, продукту та бренду й адаптувати свою діяльність до культурних, економічних та регуляторних особливостей окремих країн. Такий підхід дає змогу підтримувати впізнавану глобальну ідентичність і водночас враховувати специфіку локальних ринків. Взірцем є діяльність технологічних гігантів і транснаціональних мереж, які поєднують стандартизовану глобальну стратегію з локалізацією товарного асортименту, цінової політики та маркетингових комунікацій у різних країнах [29].

Конкретними прикладами може бути діяльність таких корпорацій, як Tesla, Apple, Nestlé, Toyota, які поєднують централізовану політику управління з локалізацією продуктів та маркетингових стратегій.

Міжнародна підприємницька діяльність відбувається в складному полі взаємодії економічних, політичних, культурних і технологічних факторів, що формують зовнішнє середовище фірми. За таких умов підприємство не може обмежуватися випадковими або інтуїтивними рішеннями: його результативність залежить від чіткого формулювання стратегічних цілей, усвідомлення власних ресурсних можливостей і здатності адаптуватися до динаміки світових ринків. Саме стратегія забезпечує узгодженість між викликами глобального середовища та внутрішнім потенціалом компанії, визначаючи рамки й пріоритети її міжнародної діяльності [6].

Стратегія в міжнародному менеджменті розглядається як інтегруючий елемент системи управління міжнародною компанією. Вона поєднує глобальні цілі із завданнями окремих зарубіжних філій, дочірніх підприємств і партнерських структур, що функціонують у різних країнах та культурних умовах. У такій розгалуженій мережі підрозділів стратегія виконує роль координаційного механізму: задає єдину логіку розвитку корпорації, визначає пріоритети та правила взаємодії між головною компанією і її закордонними відділеннями та спирається на корпоративну культуру як інструмент підтримання узгодженості поведінки працівників і досягнення спільних цілей [36].

Розроблення міжнародної стратегії починається з ґрунтового аналізу зовнішнього середовища, яке для міжнародних корпорацій відзначається високою складністю, мінливістю та невизначеністю. Компанія повинна враховувати стан глобального ринку, конкурентне оточення, зміни в політичних та правових умовах, економічні ризики й споживчі тенденції, а також культурні особливості країн присутності. На основі такого аналізу здійснюється прогнозування майбутніх умов, визначення можливостей і загроз, формуються місія, довгострокові цілі та стратегічні напрями діяльності корпорації. У міжнародному контексті стратегічне планування охоплює не лише вибір напрямів зростання, а й визначення варіантів диверсифікації міжнародних операцій, координацію та інтеграцію різних видів діяльності в межах

корпорації, розподіл ресурсів з урахуванням ризику та прибутковості, а також формування місії й цілей з огляду на очікування споживачів та громадський імідж компанії [36].

Важливим завданням міжнародної стратегії є досягнення балансу між глобальною координацією та локальною адаптацією. У сучасних умовах глобалізації й глокалізації компанії змушені поєднувати єдині стандарти якості, корпоративної культури та управлінських підходів із врахуванням особливостей окремих національних ринків. Для транснаціональних корпорацій це означає, що глобальна стратегія задає загальні орієнтири розвитку, тоді як на рівні локальних підрозділів відбувається адаптація продукту, асортименту, цінової та комунікаційної політики до культурних, економічних та регуляторних умов конкретної країни. Такий гібридний підхід, який у науковій літературі позначають терміном глокалізація, дає змогу міжнародним компаніям зберігати цілісність корпоративної ідентичності та водночас ефективно конкурувати на локальних ринках [20].

Стратегія також відіграє ключову роль у формуванні конкурентних переваг міжнародної компанії. Вона допомагає визначити унікальні риси бізнесу, які відрізняють його від конкурентів: інноваційність, високу якість продукту, ефективність логістики, гнучкість у реагуванні на ринкові зміни.

Наприклад, компанія Tesla реалізує стратегію, засновану на технологічному лідерстві, інноваціях у сфері електромобільності та сталому розвитку. Завдяки цьому вона не просто продає автомобілі, а формує нову філософію споживання, що ґрунтується на ідеї енергетичної незалежності та екологічної відповідальності. Такий підхід є показовим прикладом того, як стратегія може перетворювати компанію з виробника продуктів на лідера галузевих змін.

У системі міжнародного бізнесу стратегія також виконує роль інструменту управління знаннями та інформаційними потоками. Вона забезпечує взаємодію між підрозділами, створюючи єдину платформу для обміну досвідом, технологіями, інноваціями. Сучасні корпорації дедалі частіше

використовують мережеві структури управління, у яких стратегічні рішення формуються не лише на рівні головного офісу, а й за участю локальних представництв. Такий підхід підвищує ефективність прийняття рішень, дозволяє швидше реагувати на зміни ринку та враховувати локальні потреби споживачів.

Окрім економічної складової, стратегія у міжнародному бізнесі має важливий соціальний та етичний вимір. Як підкреслює М. Портер, компанія не може розглядати соціальні та екологічні питання лише як зовнішні обмеження: вони є частиною конкурентного середовища, у якому формується її стратегія. Тому сучасні міжнародні корпорації інтегрують корпоративну соціальну відповідальність у загальну бізнес-стратегію, розглядаючи її як інструмент формування спільної цінності – одночасного підвищення економічних результатів компанії та поліпшення умов функціонування суспільства. У такому підході соціальні ініціативи узгоджуються з ключовими конкурентними перевагами підприємства, що сприяє зміцненню його репутації та довгострокової конкурентоспроможності на світових ринках [66].

Таким чином, стратегія в системі міжнародного бізнесу є не просто інструментом планування або контролю. Вона виступає основою, що поєднує всі складові діяльності компанії – від фінансів і маркетингу до інновацій, екології та соціальної відповідальності. Її значення полягає у створенні єдиної концепції розвитку, яка дозволяє підприємству ефективно функціонувати у глобальному середовищі, зберігаючи при цьому власну ідентичність і конкурентні переваги.

Сучасні тенденції показують, що стратегічне управління дедалі більше орієнтується на гнучкість, інновації та сталий розвиток. Успішні корпорації поєднують економічну ефективність із соціальною значущістю, що формує основу їхньої конкурентоспроможності у глобальному масштабі.

1.2. Теоретичні підходи до формування стратегій інноваційного розвитку транснаціональних компаній

Сучасна світова економіка розвивається в умовах глобалізації, прискореного науково-технологічного прогресу та зростання ролі знань, що зумовлює посилення інноваційної конкуренції між підприємствами. У такому середовищі ключовим чинником їх конкурентоспроможності стає здатність до постійного оновлення, тобто інноваційного розвитку, який розглядається не лише як впровадження окремих нових продуктів чи технологій, а як системна характеристика стратегічного управління підприємством. Інноваційний розвиток охоплює трансформацію виробничих, організаційних, управлінських та збутових процесів, формування нового ресурсного потенціалу та використання знаннєвих переваг, що забезпечує стійке зростання та адаптацію підприємства до викликів глобального ринкового середовища [23].

Інноваційний розвиток розглядається в економічній теорії не лише як наслідок науково-технічного прогресу, а передусім як стратегічний процес, що забезпечує довгострокове зростання та формування стійких конкурентних переваг підприємства. Й. Шумпетер трактував інновації як нові комбінації факторів виробництва та головний рушій економічного розвитку, пов'язуючи їх із процесом творчого руйнування, який постійно змінює структуру економіки зсередини. П. Друкер наголошував, що інновація є специфічним інструментом підприємництва, завдяки якому ресурси набувають нової здатності створювати багатство, тобто стають джерелом економічного динамізму підприємства. У свою чергу, Б. Санто розглядав інновацію як суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання нових ідей і винаходів забезпечує економічний розвиток. Саме на основі цих підходів сформувалася сучасна концепція стратегічного інноваційного управління, що поєднує підприємницьке бачення, технологічний потенціал і гнучкі організаційні структури [47, 68, 69].

У теорії міжнародного бізнесу стратегія інноваційного розвитку розглядається як цілісна система управлінських рішень, спрямованих на

створення, освоєння та комерціалізацію нових знань, технологій і продуктів у глобальному масштабі. Вона пов'язана з формуванням і використанням специфічних переваг компанії, які реалізуються через мережу зарубіжних дочірніх структур. Транснаціональні корпорації виступають основними агентами цього процесу, оскільки володіють значними фінансовими ресурсами, доступом до науково-дослідних центрів, розгалуженою системою філій та здатністю масштабувати інновації на різних національних ринках, перетворюючи їх на джерело довгострокових конкурентних переваг [49].

З теоретичного погляду формування стратегії інноваційного розвитку ґрунтується на кількох ключових підходах: еволюційному, ресурсному, інституційному та мережевому.

Еволюційний підхід, започаткований Й. Шумпетером, розглядає інновації як головну рушійну силу економічного розвитку та підприємництва. На його думку, підприємець виступає агентом нових комбінацій факторів виробництва, унаслідок чого з'являються нові продукти, технології, ринки збуту та форми організації бізнесу. Саме завдяки такій інноваційній діяльності компанія отримує можливість виходити за межі усталеного стану, формує власну траєкторію зростання й здатність до саморозвитку, а процес творчого руйнування постійно оновлює економічну систему зсередини [69].

Ресурсний підхід до стратегії, розвинений у працях Б. Вернерфельта, Д. Барні та Р. Гранта, виходить із того, що джерелом стійких конкурентних переваг є не стільки позиція компанії на ринку, скільки сукупність її внутрішніх ресурсів і здібностей. До таких ресурсів належать, передусім, людський капітал, технологічні компетенції, організаційні рутини, репутація, а також знання й інтелектуальна власність, які важко імітувати та замінити конкурентам. У контексті інноваційного розвитку ресурсний підхід акцентує увагу на формуванні й накопиченні знань як стратегічного ресурсу, що лежить в основі створення нових продуктів, технологій і бізнес-моделей та забезпечує тривалу конкурентну перевагу підприємства [40, 54, 81].

Інституційний підхід у межах нової інституційної економіки, представлений працями Д. Норта та О. Вільямсона, виходить з того, що економічний розвиток визначається не лише ресурсами чи технологіями, а передусім якістю інститутів. Д. Норт трактує інститути як створені людьми обмеження, які структурують політичні, економічні та соціальні взаємодії, і до яких належать як формальні правила, так і неформальні норми. Саме вони формують стимули економічних агентів та впливають на рівень інноваційної активності економіки. О. Вільямсон доповнює цей підхід, розглядаючи інституційне середовище і механізми господарювання через призму витрат трансакцій: чим ефективніше побудовані інститути та форми організації угод, тим нижчі витрати координації, тим сприятливіші умови для інвестицій, впровадження нових технологій та поширення інновацій у національному й транснаціональному масштабі [60, 61, 82].

Мережевий підхід у сучасній теорії інновацій набуває особливого значення, оскільки глобальні компанії дедалі частіше організовують свою діяльність у формі інноваційних екосистем – мереж партнерств із університетами, дослідницькими центрами, стартапами, постачальниками та споживачами. Такий підхід спирається на концепцію відкритих інновацій, запропоновану Г. Чесбро, згідно з якою підприємства можуть і повинні використовувати зовнішні ідеї поряд із внутрішніми, а також поєднувати внутрішні й зовнішні шляхи виходу інновацій на ринок. У межах цієї концепції інноваційна діяльність компанії розглядається як відкритий процес управління знаннями, що передбачає цілеспрямовану інтеграцію зовнішніх джерел знань у власну систему досліджень і розробок та комерціалізації технологій [43]. Такий формат співпраці дозволяє скоротити цикл створення продукту, підвищити гнучкість і знизити ризики невдач.

У контексті стратегічного управління інноваційний розвиток транснаціональної компанії доцільно розглядати в ієрархії трьох взаємопов'язаних рівнів стратегії: корпоративного, бізнесового та функціонального. На корпоративному рівні формується загальна стратегія

розвитку інноваційного потенціалу підприємства: визначаються пріоритетні напрями науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, масштаби інвестування в інновації, підходи до диверсифікації та інтеграції, а також принципи взаємодії з зовнішніми партнерами.

На бізнесовому рівні інноваційна стратегія спрямована на забезпечення конкурентоспроможності окремих стратегічних бізнес-одиниць, товарних ліній або технологічних платформ за рахунок оновлення продукції, технологій і методів організації виробництва та збуту. На функціональному рівні здійснюється організаційне забезпечення реалізації інноваційної стратегії: планування й фінансування інноваційних проєктів, управління персоналом та формування інноваційної культури, інформаційно-комунікаційна підтримка й координація діяльності окремих підрозділів, що забезпечує практичне втілення рішень, ухвалених на вищих рівнях [24].

Залежно від підходу до інновацій, на основі узагальнення наукових праць з інноваційного менеджменту можна виокремити кілька типових моделей інноваційного розвитку транснаціональних компаній

По-перше, модель технологічного лідерства, характерна для компаній, що інвестують значні ресурси у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи і прагнуть формувати технологічний фронтір галузі; такі корпорації як Tesla, Apple, Samsung тощо орієнтуються на створення проривних технологій, які здатні задавати нові ринкові стандарти або радикально змінювати існуючі ринки [79].

По-друге, інтеграційна модель, що ґрунтується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх джерел інновацій, розвитку партнерських мереж, спільних дослідницьких проєктів і стратегічних альянсів, що забезпечує гнучкість і швидкість реагування на зміни середовища [79].

По-третє, модель адаптивного інноваційного розвитку, у межах якої компанія швидко реагує на технологічні тренди, комбінує та запозичує наявні рішення, використовуючи стратегічні альянси, партнерства, венчурні інвестиції та купівлю стартапів [49, 79].

По-четверте, модель відкритих інновацій, що безпосередньо спирається на концепцію Г. Чесбро й передбачає активне залучення зовнішніх ідей, технологій та спеціалістів у власні процеси досліджень і розробок, а також використання як внутрішніх, так і зовнішніх каналів комерціалізації інновацій [43].

Взаємозв'язок між цими моделями показано на рис. 1.2.

Розроблення інноваційної стратегії транснаціональної компанії передбачає поєднання технологічних та організаційних чинників і спирається на розуміння еволюції моделей інноваційного процесу. У вітчизняній науковій літературі, зокрема в працях з інноваційного менеджменту, виділяють традиційні лінійну та інтерактивну моделі інноваційного розвитку. Лінійна модель, характерна для періоду індустріальної економіки, ґрунтується на послідовному проходженні етапів фундаментальні та прикладні дослідження – дослідно-конструкторські розробки – організація виробництва – збут та дифузія інновацій без суттєвого зворотного зв'язку від ринку. Натомість інтерактивна модель передбачає тісну взаємодію між науковими дослідженнями, розробками, виробництвом і ринком, коли інформація від споживачів, партнерів і конкурентів постійно уточнює зміст і напрям інноваційних рішень. Для сучасних ТНК саме інтерактивний підхід є більш адекватним, оскільки дозволяє оперативно враховувати зміни зовнішнього середовища й інтегрувати інновації у глобальні виробничо-збутові ланцюги [16].

Сьогодні провідні компанії застосовують синергетичні моделі, які інтегрують елементи технологічного, маркетингового та соціального інноваційного розвитку. Вони дозволяють формувати цілісну систему управління знаннями, у якій стратегічні рішення приймаються з урахуванням як внутрішніх можливостей, так і зовнішніх партнерських зв'язків.

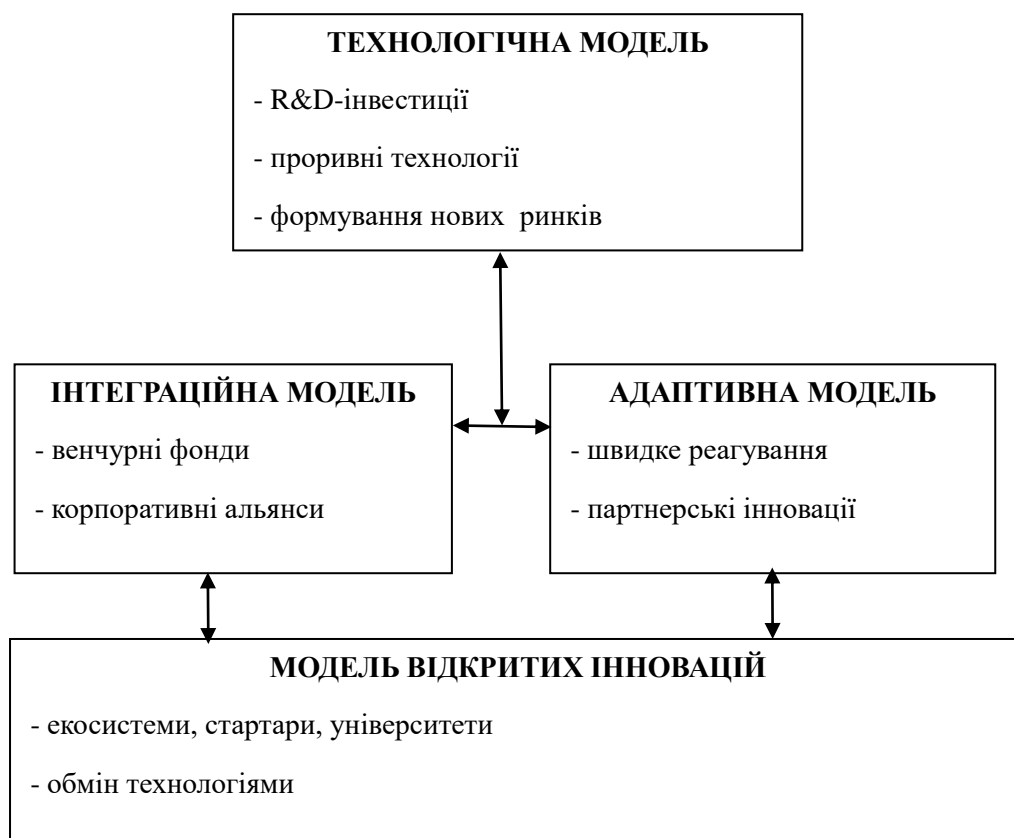


Рис. 1.2. Моделі інноваційного розвитку транснаціональних компаній
Побудовано автором на основі [43], [49] [72], [79]

У табл. 1.2 подано узагальнення основних підходів до формування стратегій інноваційного розвитку транснаціональних компаній.

Таблиця 1.2

Підходи до стратегічного інноваційного розвитку транснаціональних компаній

Підхід	Основна ідея	Ключові автори	Основні джерела
Еволюційний	Інновації як рушійна сила постійного розвитку й творчого руйнування	Й. Шумпетер, П. Друкер	[47], [69]
Ресурсний	Використання унікальних компетенцій і знань	Б. Вернерфельт, Д. Барні, Р. Грант	[40], [54], [81]
Інституційний	Якість формальних і неформальних інститутів визначає стимули до інноваційної активності	Д. Норт, О. Вільямсон	[60], [82]

Мережевий	Кооперація і відкриті інновації	Г. Чесбро, Дж. Тідд, Дж. Бессант	[43], [79]
Інтеграційний	Поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел інновацій	Г. Чесбро, Дж. Тідд, Дж. Бессант, Дж. Даннінг, С. Лундан	[43], [49], [79]

Систематизовано та узагальнено автором на основі [40 - 41,43,47,54,60, 69,79,81,82].

У табл. 1.2 відображено, що інноваційний розвиток ТНК базується на багаторівневій взаємодії між ресурсами, технологіями, ринками та інститутами. Вибір конкретної моделі залежить від стратегічних цілей компанії, галузевої специфіки та рівня зрілості ринку. Для технологічних корпорацій, таких як Tesla чи Apple, характерне поєднання ресурсного і мережевого підходів, тоді як для промислових гігантів - інтеграційного й інституційного.

Інновації в сучасному міжнародному бізнесі виступають головним чинником формування довгострокової конкурентоспроможності компаній. У підході М. Портера саме здатність підприємства постійно запроваджувати нові продукти, технології, методи організації виробництва й маркетингу визначає його позиції у глобальній конкуренції. Завдяки інноваційним процесам транснаціональні корпорації не лише підтримують стабільне зростання, а й можуть формувати нові ринки, змінювати структуру галузей та встановлювати стандарти технологічного розвитку. У цьому контексті інноваційна стратегія розглядається як ключовий інструмент досягнення стратегічних цілей компанії в глобальному масштабі, оскільки саме вона спрямовує й координує зусилля щодо створення та використання нових джерел конкурентної переваги [65].

Для транснаціональних компаній інновації виконують подвійну функцію: з одного боку, вони формують нові джерела прибутку, з іншого — забезпечують адаптацію до мінливих умов світового ринку та посилення конкурентних позицій. Як підкреслюють Дж. Тідд і Дж. Бессант, інноваційна стратегія міжнародних корпорацій базується на поєднанні внутрішніх і зовнішніх джерел нововведень: поряд із власними дослідницькими підрозділами все більшого

значення набуває співпраця з університетами, науково-дослідними центрами, стартапами та іншими партнерами. У межах такої стратегії компанії використовують різні механізми – від корпоративних R&D-лабораторій до спільних проєктів і мереж відкритих інновацій, що дає змогу підтримувати технологічне лідерство, прискорювати комерціалізацію нових розробок і знижувати ризики надмірної залежності від окремих ринків чи технологій [79].

Під впливом процесів цифровізації та глобальної інтеграції сучасні моделі інноваційного розвитку істотно відрізняються від традиційних лінійних уявлень про послідовний рух наукове відкриття – розробка – виробництво – комерціалізація. У працях з інноваційного менеджменту інноваційний процес дедалі частіше характеризують як децентралізований, відкритий і мережевий, у межах якого ідеї, знання та технології циркулюють між різними організаціями, країнами й учасниками ринку. Цифрові технології, хмарні сервіси, штучний інтелект, блокчейн і системи аналізу великих даних скорочують часовий лаг між виникненням ідеї та її впровадженням, створюють умови для паралельної роботи над проєктами в різних частинах світу і забезпечують швидку реалізацію інноваційних проєктів на глобальному рівні. У таких умовах інноваційна стратегія транснаціональних компаній спирається на використання цифрових платформ, мережевої кооперації та відкритих інновацій як ключових механізмів розвитку [79].

Одним із ключових сучасних трендів у сфері стратегічного управління інноваціями є модель відкритих інновацій, що ґрунтується на цілеспрямованому використанні зовнішніх ідей, технологій та партнерств. За концепцією відкритих інновацій, запропонованою Г. Чесбро, успішна компанія не повинна покладатися виключно на власні дослідницькі підрозділи, а має інтегрувати у свою діяльність знання, розробки та технології, що надходять із зовнішнього середовища – від університетів, наукових центрів, стартапів, постачальників і навіть споживачів. Такий підхід особливо ефективний у транснаціональному масштабі, коли компанії мають доступ до провідних інноваційних кластерів

світу та можуть поєднувати результати досліджень, здійснюваних у різних країнах, в єдину глобальну інноваційну мережу [43].

Ще одним важливим напрямом сучасних інноваційних стратегій транснаціональних компаній є відкрите партнерство з університетами, науково-дослідними центрами, венчурними фондами та державними структурами. У межах підходу відкритих інновацій такі партнерства розглядаються як спосіб поєднання внутрішніх компетенцій компанії із зовнішніми джерелами знань, що дає змогу знизити витрати на проведення досліджень, прискорити комерціалізацію технологій і досягти синергії між бізнесом та науковою сферою. Прикладом є діяльність корпорації IBM, яка реалізує програму IBM Quantum Network: у її межах компанія надає університетам, науковим установам і стартапам доступ до власних квантових обчислювальних ресурсів, формуючи глобальну мережу співпраці між науковими та бізнес-інституціями у сфері передових технологій [43, 55].

Важливою тенденцією сучасних стратегій інноваційного розвитку є перехід від переважно продуктових до системних інновацій, коли компанії створюють цілі бізнес-екосистеми, що поєднують технології, послуги, інфраструктуру та спільноти користувачів. У межах підходу до бізнес-екосистем інновації розглядаються не як ізольоване вдосконалення окремого продукту, а як формування цілісної системи взаємопов'язаних рішень, у якій ключова компанія координує розвиток доповнюючих технологій і сервісів та отримує стратегічні переваги завдяки контролю над критичною інфраструктурою. На практиці це проявляється, зокрема, в тому, що такі корпорації, як Tesla, будують власні екосистеми на основі поєднання електромобілів, систем зберігання енергії, відновлюваних джерел енергії та програмного забезпечення, що дає змогу отримувати дохід не лише від продажу окремих продуктів, а й від управління інфраструктурою енергоспоживання та формувати довгострокову стратегічну перевагу в галузі сталого транспорту [56].

Сучасні підходи до інноваційного розвитку передбачають посилення соціального та екологічного виміру діяльності компаній. У межах концепції

потрійного підсумку, запропонованої Дж. Елкінгтоном, поряд з економічними результатами дедалі більшого значення набувають екологічні та соціальні наслідки бізнес-діяльності. Концепція сталого розвитку, що ґрунтується на збалансованому поєднанні економічних, екологічних та соціальних цілей, поступово інтегрується у стратегічне планування транснаціональних корпорацій. Такі компанії, як Unilever, Nestlé, Tesla та інші, впроваджують стратегії зелених інновацій, спрямовані на зменшення викидів CO₂, оптимізацію енергоспоживання, використання відновлюваних джерел енергії та розвиток екологічно безпечних технологій, поєднуючи підвищення конкурентоспроможності з відповідальністю перед суспільством і довкіллям [52].

З позицій стратегічного управління інновації розглядаються не лише як засіб підвищення операційної ефективності, а як рушійна сила трансформації бізнес-моделі підприємства. Сучасні компанії поступово відходять від класичної логіки виробництво – продаж до моделей створення цінності, заснованих на інтелектуальних технологіях, цифрових платформах, мережах взаємодії та залученні клієнтських спільнот. У таких умовах формується новий тип конкурентних відносин, у межах якого перевагу отримує не стільки компанія з більшим обсягом традиційних ресурсів, скільки та, що володіє більш розвинутими динамічними здібностями – здатністю швидко навчатися, генерувати й масштабувати інноваційні ідеї у глобальному середовищі та постійно оновлювати власну бізнес-модель [73].

Особливої уваги в контексті реалізації інноваційних стратегій заслуговує вплив організаційної культури. Як підкреслює Е. Шейн, саме система спільних цінностей, норм і базових припущень визначає готовність організації до змін та сприйняття нововведень. Корпоративна культура, що заохочує креативність, командну роботу, відкритість до нового й поміркований ризик, стає основою сталого інноваційного розвитку: підприємства, які створюють умови для ініціативності працівників і навчання, демонструють вищі показники продуктивності та адаптивності до змін ринку. Для транснаціональних компаній

це має особливе значення, оскільки різноманіття національних культур у філіях вимагає формування спільних корпоративних цінностей і ефективної системи комунікацій, що забезпечують узгодженість поведінки персоналу в глобальному масштабі [70].

Підсумовуючи, слід зазначити, що інноваційний розвиток є центральним елементом стратегічного управління транснаціональних корпорацій. Інновації визначають не лише рівень технологічної зрілості компанії, але й її позиції на глобальному ринку. У сучасних умовах вони стали системним процесом, який інтегрує науку, бізнес і суспільство.

Основними тенденціями є перехід до відкритих інновацій, цифровізація, екологічна орієнтація та зростання ролі партнерських екосистем. Ефективна стратегія інноваційного розвитку передбачає поєднання технологічного лідерства, організаційної гнучкості та соціальної відповідальності. Саме такі принципи визначають успішність транснаціональних компаній у XXI столітті.

1.3. Концепції сталого розвитку та їх інтеграція у стратегії високотехнологічних компаній

Сталий розвиток у сучасній економічній науці розглядається як одна з ключових парадигм, що визначає довгострокові орієнтири суспільного та господарського розвитку. У доповіді Всесвітньої комісії з навколишнього середовища і розвитку сталий розвиток визначається як такий, що задовольняє потреби нинішнього покоління, не підриваючи можливостей майбутніх поколінь задовольняти власні потреби, тобто поєднує економічну ефективність, соціальну справедливість та екологічну збалансованість. Для високотехнологічних компаній ці принципи набувають особливого значення, оскільки саме вони формують нові моделі виробництва, споживання й використання ресурсів на основі інноваційних технологій. У глобальному вимірі концепція сталого розвитку поступово перетворилася на методологічну основу стратегічного управління, визначаючи напрями трансформації бізнесу,

інноваційної діяльності та корпоративної відповідальності транснаціональних корпорацій [83].

В Україні проблематика сталого розвитку розглядається як невід’ємна складова переходу до інноваційної моделі економічного зростання. У працях О. Амоші сталий розвиток пов’язується з модернізацією промислового виробництва, зниженням ресурсомісткості та екологічного навантаження на регіони, що має забезпечувати одночасно економічну ефективність і екологічну безпеку. Л. Мельник трактує сталий розвиток як узгодження економічних, соціальних та природно-ресурсних інтересів суспільства, підкреслюючи необхідність гармонізації господарської діяльності з екологічними обмеженнями. В. Геєць розглядає перехід до сталого розвитку через формування інноваційної моделі розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. У такому підході сталий розвиток виступає не просто соціальною ініціативою, а стратегічним орієнтиром економічної політики держави й підприємств, принципи якого поступово інтегруються у корпоративні стратегії та формують логіку відповідального зростання [8, 21, 26].

Для високотехнологічних компаній сталий розвиток розглядається не лише як етичний вибір, а як важлива умова збереження довгострокових конкурентних переваг. У підході М. Портера та М. Крамера екологічні та соціальні ініціативи трактуються як складова загальної бізнес-стратегії, здатна створювати спільну цінність для компанії й суспільства. Використання екологічно чистих технологій, енергоефективних процесів та «зелених» інновацій дає змогу одночасно зменшувати негативний вплив на довкілля, оптимізувати витрати, знижувати регуляторні та репутаційні ризики, поліпшувати імідж бренду й формувати лояльність споживачів. У вітчизняній практиці аналогічні підходи поступово запроваджуються підприємствами електротехнічної, IT- та машинобудівної галузей, які інтегрують екологічні, соціальні та управлінські критерії у систему стратегічного управління,

розглядаючи їх як елемент конкурентної стратегії, а не лише соціальної відповідальності [66].

В основі концепції сталого розвитку лежать три взаємопов'язані компоненти - економічна результативність, екологічна рівновага та соціальна відповідальність. У контексті діяльності високотехнологічних компаній вони набувають специфічного змісту (рис. 1.3).

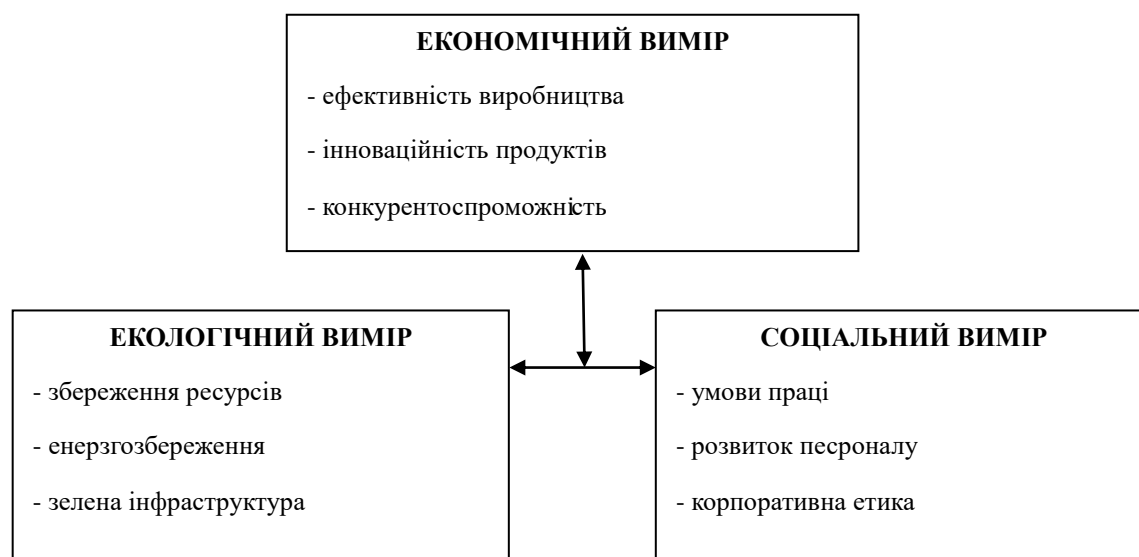


Рис. 1.3. Основні компоненти сталого розвитку високотехнологічних компаній

Побудовано автором на основі [21,52,83]

Як показано на рис. 1.3, ефективна стратегія сталого розвитку можлива лише за умови гармонійної взаємодії трьох взаємопов'язаних компонентів – економічного, екологічного та соціального. У науковій літературі вони нерідко подаються у вигляді трикутника сталого розвитку або концепції потрійного підсумку, згідно з якою економічні результати діяльності підприємства мають узгоджуватися з екологічними обмеженнями та його соціальними зобов'язаннями перед працівниками, споживачами й суспільством у цілому. Саме баланс між цими трьома вимірами є передумовою довгострокової стійкості бізнесу.

Для високотехнологічних компаній сталий розвиток виступає не лише етичним вибором, а й важливою умовою збереження довгострокових

конкурентних переваг. У підході М. Портера та М. Крамера екологічні та соціальні ініціативи розглядаються як складова загальної бізнес-стратегії, здатна створювати для компанії додану спільну цінність. Використання екологічно чистих технологій, енергоефективних процесів і зелених інновацій дає змогу не тільки зменшувати негативний вплив на довкілля, а й оптимізувати витрати, знижувати регуляторні та репутаційні ризики, посилювати бренд і забезпечувати вищу лояльність споживачів [66].

У вітчизняній практиці подібні підходи поступово реалізуються підприємствами IT-сектору, енергетики та транспорту, які впроваджують політику зеленого офісу, скорочують викиди CO₂, використовують технології ресайклінгу та електронного документообігу, інтегруючи принципи сталого розвитку у систему стратегічного управління.

Для практичного впровадження концепції сталого розвитку високотехнологічні компанії використовують різні моделі стратегічної інтеграції. Їх можна класифікувати за рівнем глибини впровадження (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Моделі інтеграції сталого розвитку у стратегії високотехнологічних компаній

Модель	Характеристика	Приклади українських підприємств	Очікувані результати
Адаптивна	Реагування на зовнішні вимоги (законодавство, стандарти, ринок)	УкрЕнерго, ДТЕК	Відповідність міжнародним нормам, зниження ризиків
Інтегрована	Сталий розвиток як частина корпоративної стратегії	ЕПАМ Україна, SoftServe	Підвищення репутації, залучення інвесторів
Інноваційна	Використання інновацій для досягнення екологічних і соціальних цілей	Ajax Systems, N-iX	Зменшення екологічного сліду, розвиток «зелених» технологій
Лідерська	Сталий розвиток як місія компанії, вплив на галузь	Kernel, Rozetka	Формування національних стандартів ESG

Систематизовано та узагальнено автором на основі [52,59,66]

Перші три моделі є характерними для підприємств, що перебувають на етапі становлення ESG-управління, тоді як лідерська модель передбачає глибоку трансформацію бізнесу та орієнтацію на глобальні стандарти сталого розвитку.

Сталий розвиток високотехнологічних компаній безпосередньо пов'язаний із рівнем їхньої інноваційної активності. Інновації забезпечують підприємству можливість ефективніше використовувати ресурси, зменшувати обсяги шкідливих викидів, оптимізувати енергоспоживання та переходити до циркулярних бізнес-моделей. У працях Л. Мельника сталий розвиток трактується як такий, що базується на впровадженні ресурсозберігаючих і маловідходних технологій та екологізації виробництва, що неможливо без активної інноваційної діяльності [21]. Таким чином, інноваційна складова трактується як один із ключових факторів досягнення сталого розвитку.

У стратегічному вимірі інновації та сталість не є взаємовиключними поняттями. Навпаки, вони формують синергетичний ефект, коли технологічні досягнення сприяють екологічній і соціальній ефективності. Наприклад, розвиток енергозберігаючих технологій, перехід до цифрового управління виробничими циклами або впровадження смарт-систем дозволяють зменшити споживання ресурсів, забезпечуючи при цьому стабільне економічне зростання.

У працях О. Веклич і Н. Гражевської зазначається, що сталий розвиток високотехнологічних підприємств в Україні повинен базуватись на принципах циркулярної економіки - повторного використання матеріалів, мінімізації відходів і впровадження енергозберігаючих технологій [5, 11]. Такий підхід не лише сприяє екологічній безпеці, а й відкриває нові ринки збуту, зокрема в межах Європейського Союзу, де екостандарти стали обов'язковим критерієм доступу до ринку.

Важливим напрямом є розвиток корпоративної соціальної відповідальності (КСВ), яка розглядається як практичний інструмент реалізації концепції сталого розвитку [14]. Компанії, що впроваджують програми КСВ, не лише дотримуються екологічних норм, а й інвестують у розвиток персоналу,

підтримку місцевих громад, освіти та соціальні ініціативи [14]. У цьому контексті прикладами є діяльність таких українських компаній, як ДТЕК, Kernel, Укрзалізниця, які належать до лідерів за прозорістю у сфері КСВ та регулярно публікують нефінансову звітність відповідно до міжнародних стандартів GRI [22].

Державна підтримка інновацій у контексті сталого розвитку в Україні реалізується через систему фінансових та інституційних інструментів, до яких належать спеціалізовані фонди енергоефективності, програми стимулювання впровадження зелених технологій, а також пільгове кредитування підприємств, що орієнтуються на екологічні інновації.

Важливим завданням є також поетапне наближення національної нормативно-правової бази до стандартів Європейського Союзу, зокрема у сфері прозорості та нефінансової звітності бізнесу, реалізації Європейського зеленого курсу та участі у програмах підтримки досліджень та інновацій, таких як Horizon Europe [27].

Особливу роль у сталому розвитку високотехнологічних компаній відіграє цифрова трансформація, яка розглядається як ключовий чинник підвищення ресурсоефективності, прозорості бізнес-процесів та екологізації виробництва [34]. У працях українських дослідників, зокрема М. Кізима та О. Жилінської, наголошується, що цифровізація здатна виступати каталізатором зелених інновацій, оскільки створює передумови для формування інтелектуальних систем управління енергоспоживанням, моніторингу викидів, логістики й транспорту та переходу до інноваційної, збалансованої моделі розвитку [13]. Поєднання цифрових технологій і принципів сталого розвитку формує концепцію цифрової екології, яка поступово набуває поширення в Україні [12].

На рівні підприємств цифровізація управління реалізується насамперед через впровадження систем електронного документообігу, які забезпечують побудову інформаційної моделі організації, оптимізацію документального забезпечення управлінської діяльності та раціональний рух документів між підрозділами [17]. Формування єдиного інформаційного простору дає змогу

прискорити обробку управлінської інформації, підвищити контроль за виконанням документів і прозорість внутрішніх процедур, що, у контексті сталого розвитку, сприяє більш ефективному й ощадливому використанню організаційних та матеріальних ресурсів [17].

Серед актуальних тенденцій розвитку корпоративних стратегій сталого розвитку в Україні можна виокремити такі:

- зростання ролі нефінансової (соціальної) звітності як інструменту прозорості діяльності підприємств, підзвітності стейкхолдерам та оцінювання результативності програм КСВ [25, 27].

- перехід від реактивного до проактивного ESG-/КСВ-управління, коли соціальна відповідальність і сталий розвиток інтегруються у місію, стратегію та бізнес-моделі компаній, а не обмежуються окремими благодійними проектами [27, 46].

- розширення практик екоінновацій – упровадження ресурсозберігаючих та енергоефективних технологій, рішень із переробки відходів, використання енергії з відновлюваних джерел як елементів КСВ і стратегій сталого розвитку [27, 46].

- інституціоналізація корпоративної етики та відповідальності через ухвалення кодексів корпоративної поведінки, етичних кодексів, корпоративних стандартів і політик, а також створення спеціальних функцій/підрозділів з КСВ [25, 27].

- посилення міжнародного партнерства у сфері сталого розвитку – участь українських компаній у глобальних ініціативах (зокрема, Глобальний договір ООН), орієнтація на міжнародні стандарти у сфері КСВ та нефінансової звітності [25, 46].

Інтеграція концепції сталого розвитку у стратегії високотехнологічних компаній вимагає формування нової управлінської культури – орієнтованої на цінності, інноваційність і суспільну корисність. Підприємства, які першими впроваджують такі принципи, отримують стратегічні переваги у вигляді довіри споживачів, стійкого доступу до інвестицій і лояльності персоналу.

Важливо також зазначити, що в сучасних умовах сталий розвиток поступово перетворюється на один із ключових індикаторів конкурентоспроможності держави, оскільки поєднання економічного зростання, екологічної безпеки та соціальної стабільності визначає її позиції у глобальному середовищі. Для України, орієнтованої на європейську інтеграцію, це означає, що компанії, які працюють на зовнішніх ринках, змушені адаптуватися до зелених стандартів ЄС, модернізувати виробничі потужності, запроваджувати енергоефективні технології та формувати прозору систему корпоративного управління відповідно до підходів Європейського Союзу до реалізації стратегії сталого розвитку [64].

Сталий розвиток є фундаментальною основою сучасних стратегій високотехнологічних компаній. Його інтеграція в систему стратегічного управління забезпечує не лише екологічну безпеку, а й формує нову економіку інновацій і відповідальності.

Для України актуальним завданням є формування національної моделі сталого розвитку бізнесу, яка поєднує державне регулювання, інноваційну активність і соціальну відповідальність корпорацій. Високотехнологічні підприємства мають стати рушійною силою цієї трансформації, адже саме вони здатні генерувати рішення, що поєднують економічну вигоду з користю для суспільства та довкілля.

Таким чином, концепція сталого розвитку поступово переходить від декларативного принципу до реальної стратегії дій, визначаючи нові стандарти ведення бізнесу в умовах глобальної економіки.

Висновки до розділу 1

Проведене дослідження теоретико-методологічних засад стратегічного розвитку міжнародних корпорацій дозволило сформулювати цілісне уявлення про сутність поняття стратегія, логіку її еволюції, сучасні наукові підходи до стратегічного управління, а також про роль інновацій і сталого розвитку у формуванні глобальних конкурентних переваг підприємств. Узагальнення вітчизняних та зарубіжних наукових праць дало змогу простежити трансформацію стратегічного мислення - від класичних підходів до сучасних інтеграційних моделей, які враховують технологічні, соціальні та екологічні виклики XXI століття.

На основі аналізу концепцій різних наукових шкіл було визначено, що стратегія - це не лише набір довгострокових рішень або план дій, а комплексна система управління, що забезпечує цілісність організації, узгодження її ресурсів, потенціалу і ринкових можливостей. Стратегія у міжнародному бізнесі виступає центральною ланкою між зовнішнім середовищем, внутрішнім потенціалом компанії та глобальною економічною динамікою. Вона формує логіку розвитку підприємства в умовах конкурентної боротьби, геоекономічної нестабільності та технологічної революції.

Еволюція стратегічного мислення демонструє поступовий перехід від класичних теорій планування, заснованих на раціональному прогнозуванні, до динамічних концепцій, орієнтованих на гнучкість і адаптацію. Класичні підходи, представлені працями І. Ансоффа, М. Портера, П. Друкера, сформували фундаментальні принципи стратегічного управління - аналіз середовища, формування конкурентних переваг, вибір оптимального стратегічного набору. Водночас сучасні теорії акцентують увагу на ролі знань, інновацій та соціальної відповідальності як рушійних сил довгострокового розвитку корпорацій. Стратегічне управління перетворюється на безперервний процес, у якому постійно взаємодіють етапи аналізу, формування, реалізації та контролю стратегії.

Важливим висновком є те, що в системі міжнародного бізнесу стратегія виконує багаторівневу функцію. На корпоративному рівні вона визначає місію, бачення та стратегічні орієнтири компанії. На бізнес-рівні - спрямовує розвиток окремих напрямів діяльності, формує конкурентні переваги, позиціонування на ринку. На функціональному та операційному рівнях стратегія трансформується у конкретні плани, програми, політики й стандарти діяльності. Таке розмежування дозволяє забезпечити узгодженість між глобальними цілями корпорації та поточними завданнями структурних підрозділів.

Сучасний міжнародний бізнес характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю технологічних змін і зростанням соціальних вимог до бізнесу. У цих умовах стратегія розвитку міжнародних корпорацій повинна бути адаптивною, тобто здатною реагувати на зміни зовнішнього середовища без втрати цілісності. Глобалізація створює не лише нові можливості для розширення ринків, а й виклики у вигляді геополітичних ризиків, конкуренції за ресурси, обмежень на переміщення капіталів. Тому стратегічне управління набуває системного характеру, а його основою стає комплексне поєднання економічних, інноваційних і соціальних факторів розвитку.

У результаті проведеного аналізу було з'ясовано, що стратегічний розвиток міжнародних компаній у XXI столітті нерозривно пов'язаний з інноваціями. Інноваційна стратегія є каталізатором конкурентоспроможності, забезпечує формування унікальної цінності для споживачів і створює передумови для виходу компанії на нові ринки. Високотехнологічні корпорації, такі як Tesla, Apple, Google чи Samsung, формують цілі інноваційні екосистеми, де тісно переплітаються наука, виробництво і капітал. Саме завдяки системному підходу до управління інноваціями вони здатні забезпечувати довгострокову перевагу навіть у надзвичайно динамічному середовищі.

Інноваційний розвиток є ключовим чинником стратегічної стабільності міжнародних корпорацій, адже він дозволяє не лише створювати нові продукти, а й змінювати бізнес-моделі, ринки та способи взаємодії зі споживачами.

Підприємства, що активно інвестують у дослідження та розробки, формують так звану економіку знань, де основним джерелом вартості виступає не фізичний капітал, а інтелектуальні ресурси. Інновації в цьому контексті стають не просто інструментом підвищення ефективності, а основним елементом корпоративної культури, що визначає стратегічну поведінку компанії на світових ринках.

Особливої актуальності набувають моделі відкритих інновацій, коли корпорації використовують зовнішні джерела знань - університети, стартапи, науково-дослідні центри, партнерські компанії. Такий формат дозволяє пришвидшити впровадження технологічних рішень, мінімізувати ризики та підвищити гнучкість стратегічного розвитку. Водночас це вимагає формування нової управлінської парадигми, у якій ключову роль відіграють міжкорпоративна взаємодія, мережеві форми співпраці й стратегічні альянси.

Дослідження також показало, що в сучасних умовах стратегічний розвиток міжнародних корпорацій не може бути ефективним без урахування принципів сталого розвитку. Концепція сталості, яка передбачає гармонійне поєднання економічних, соціальних і екологічних цілей, перетворилася на провідну тенденцію глобального корпоративного управління. Для високотехнологічних компаній цей підхід є не лише інструментом відповідальності, а й джерелом стратегічних переваг. Впровадження екологічно чистих технологій, зниження викидів, енергозбереження, участь у соціальних ініціативах – усе це підвищує лояльність споживачів і довіру інвесторів.

Інтеграція концепції сталого розвитку у стратегію міжнародних компаній здійснюється через систему ESG-підходів, яка враховує три ключові напрями: екологічний (Environmental), соціальний (Social) та управлінський (Governance). Упровадження цих принципів дозволяє підвищити ефективність управління ризиками, зміцнити корпоративну репутацію і забезпечити довгострокову прибутковість. З погляду стратегічного управління, ESG стає невід'ємним елементом формування цінностей компанії, що визначає її позиціонування на світовому ринку.

Високотехнологічні компанії, які активно впроваджують принципи сталого розвитку, стають прикладами ефективного поєднання інноваційності та соціальної відповідальності. Зокрема, у сучасному міжнародному бізнесі зростає роль екологічних інновацій - так званих зелених технологій. Їх застосування не лише знижує негативний вплив на довкілля, а й створює нові економічні можливості: з'являються нові ніші ринку, розвиваються енергетичні стартапи, підвищується ефективність використання ресурсів. У цьому контексті стратегія сталого розвитку перетворюється на джерело конкурентних переваг, а не лише на інструмент виконання міжнародних норм.

Для України особливо важливо адаптувати світові принципи сталого розвитку до національних реалій. У працях українських дослідників наголошується, що вітчизняні підприємства мають орієнтуватися на поєднання державної підтримки інновацій, екологічного менеджменту та розвитку соціальної відповідальності бізнесу. Ефективне поєднання цих складових створює підґрунтя для модернізації економіки, підвищення продуктивності праці та зниження ресурсозалежності виробництва. Таким чином, сталий розвиток має стати не декларативною метою, а реальним стратегічним напрямом державної політики й корпоративного управління.

Значну увагу слід приділити впливу цифровізації на стратегічний розвиток компаній. Цифрова трансформація є рушійною силою сталого розвитку, оскільки дозволяє впроваджувати енергоефективні рішення, автоматизувати виробничі процеси, оптимізувати логістику і створювати системи моніторингу екологічних показників. Для високотехнологічних підприємств цифровізація стає основою створення нових бізнес-моделей, зокрема у сфері розумних енергомереж, електромобільності, штучного інтелекту та інтернету речей. Ці технології забезпечують не лише прибутковість, а й сталий характер розвитку.

У підсумку можна стверджувати, що сучасна стратегія міжнародної корпорації – це багатовимірна система, яка поєднує класичні підходи до управління з інноваційними й екологічно орієнтованими моделями. Успіх

компанії на світовому ринку залежить не лише від ефективності виробництва чи обсягів продажів, а й від здатності інтегрувати у свою діяльність цінності сталості, відповідальності та технологічного прогресу.

Аналіз літератури засвідчив, що стратегічний розвиток має бути зорієнтований на формування довгострокових конкурентних переваг, заснованих на знаннях, технологіях і репутації. Саме ці нематеріальні активи формують основу вартості сучасної корпорації, визначають її інвестиційну привабливість і можливість глобальної експансії.

Крім того, важливим висновком є те, що міжнародні корпорації повинні орієнтуватися на баланс між глобальними і локальними стратегіями. Глобалізація бізнесу вимагає уніфікації стандартів управління, але водночас зберігає потребу у врахуванні національної специфіки ринків. Гнучке поєднання глобальної стратегії з локальною адаптацією дозволяє компанії зменшити ризики і підвищити ефективність присутності в різних країнах.

Підсумовуючи, можна виділити кілька ключових закономірностей:

- стратегія розвитку міжнародної корпорації формується під впливом глобальних тенденцій, технологічного прогресу та соціальних очікувань.
- інноваційна активність є основою конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.
- сталий розвиток стає невід'ємною частиною корпоративних стратегій, поєднуючи економічну вигоду з екологічною та соціальною відповідальністю.
- цифровізація перетворюється на рушійну силу нової хвилі стратегічного розвитку, інтегруючи технології у всі сфери діяльності корпорацій.

Для українських компаній важливим завданням є адаптація кращих міжнародних практик стратегічного управління до національної економіки, що передбачає посилення інноваційної політики, розвиток партнерства бізнесу і науки та впровадження ESG-стандартів.

Узагальнюючи результати теоретичного аналізу, можна зробити висновок, що стратегічний розвиток міжнародних корпорацій у сучасному світі - це комплексна взаємодія трьох ключових складових:

- економічної, яка визначає ефективність використання ресурсів і прибутковість бізнесу;
- інноваційної, яка забезпечує адаптивність до технологічних змін;
- соціально-екологічної, що формує відповідальний імідж компанії на глобальному рівні.

Таким чином, стратегія сучасної міжнародної корпорації – це не лише засіб досягнення економічного успіху, а й інструмент реалізації нової філософії розвитку, заснованої на принципах інноваційності, відповідальності та сталості.

Отримані теоретичні результати створюють методологічну базу для подальшого аналізу практичної діяльності Tesla, що стане предметом дослідження другого розділу дипломної роботи. У ньому буде розглянуто структуру, бізнес-модель, фінансово-економічну динаміку та конкурентне середовище компанії, а також визначено фактори, які формують її стратегію розвитку на міжнародних ринках.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ TESLA ЯК ІННОВАЦІЙНОЇ МІЖНАРОДНОЇ КОРПОРАЦІЇ

2.1. Корпоративна структура та глобальна бізнес-модель Tesla

Tesla є однією з найдинамічніших міжнародних корпорацій у сфері високих технологій, яка поєднує інноваційний підхід до виробництва, управління та маркетингу з унікальною стратегією сталого розвитку. Компанія сформувала власну бізнес-модель, що виходить за межі традиційного автомобілебудування і охоплює суміжні галузі – енергетику, штучний інтелект, програмне забезпечення, телекомунікації та відновлювані джерела енергії. Її стратегічна мета полягає не лише у виробництві електромобілів, а у створенні цілісної екосистеми сталого енергоспоживання, яка охоплює виробництво, зберігання та використання електроенергії.

Корпоративна структура Tesla у зарубіжних дослідженнях характеризується як переважно функціональна, доповнена окремими рисами дивізійної та проєктної організації, що дає змогу поєднувати управління ключовими бізнес-напрямами (автомобільний сегмент та енергетичні рішення) із сильними функціональними вертикалями – фінансів, інженерії, глобальних продажів і сервісу, юридичної підтримки тощо [62]. Така функціонально-продуктова інтеграція забезпечує централізоване стратегічне керівництво, швидке прийняття рішень і скоординовану реалізацію інноваційних проєктів, що особливо підкреслюється в аналітичних оглядах організаційної структури Tesla [37, 44]. На вершині ієрархії перебуває генеральний директор Ілон Маск, який у працях, присвячених лідерству та управлінню Tesla, описується як центральна фігура, що поєднує ролі стратегічного лідера та ключового драйвера інновацій, тоді як рада директорів і топменеджмент розподіляють відповідальність за окремі функціональні сфери відповідно до корпоративної звітності компанії [62, 78].

У більшості сучасних досліджень організаційної побудови Tesla, Inc. структуру компанії умовно поділяють на три ключові управлінські рівні. На корпоративному рівні функціонують рада директорів, генеральний директор та вище керівництво, які відповідають за формування глобальної стратегії, політики розвитку, стандартів сталого розвитку та ESG, а також за управління фінансами й інвестиційними програмами компанії [75].

На бізнес-рівні, згідно з річною звітністю Tesla, виділяють основні операційні сегменти – Automotive та Energy Generation & Storage, які охоплюють виробництво електромобілів, батарейних систем та енергетичних рішень; паралельно формується стратегічний напрям AI & Robotics, що інтегрує програмні рішення, автономне керування та робототехнічні проєкти (зокрема Optimus) на базі єдиної технологічної платформи штучного інтелекту [71, 78].

Регіональний рівень охоплює основні ринки діяльності – США, Європу, Китай та ширший Азійсько-Тихоокеанський регіон; регіональні підрозділи відповідають за локальні продажі, сервіс, взаємодію з регуляторами й дотримання національного законодавства, зберігаючи при цьому узгодженість із корпоративною стратегією та централізованою функціональною ієрархією [71].

Внутрішня структура Tesla, за результатами численних кейс-досліджень, описується як функціональна з елементами плоскої організації: розвинені горизонтальні зв'язки між інженерними, виробничими, маркетинговими та дослідницькими командами, менша кількість управлінських ланок та прямі комунікації з топ менеджментом сприяють швидкому обміну інформацією та оперативній координації інноваційних процесів. Така модель вирізняє Tesla від традиційних автомобільних концернів із жорстко ієрархізованою багаторівневою структурою управління [62, 64].

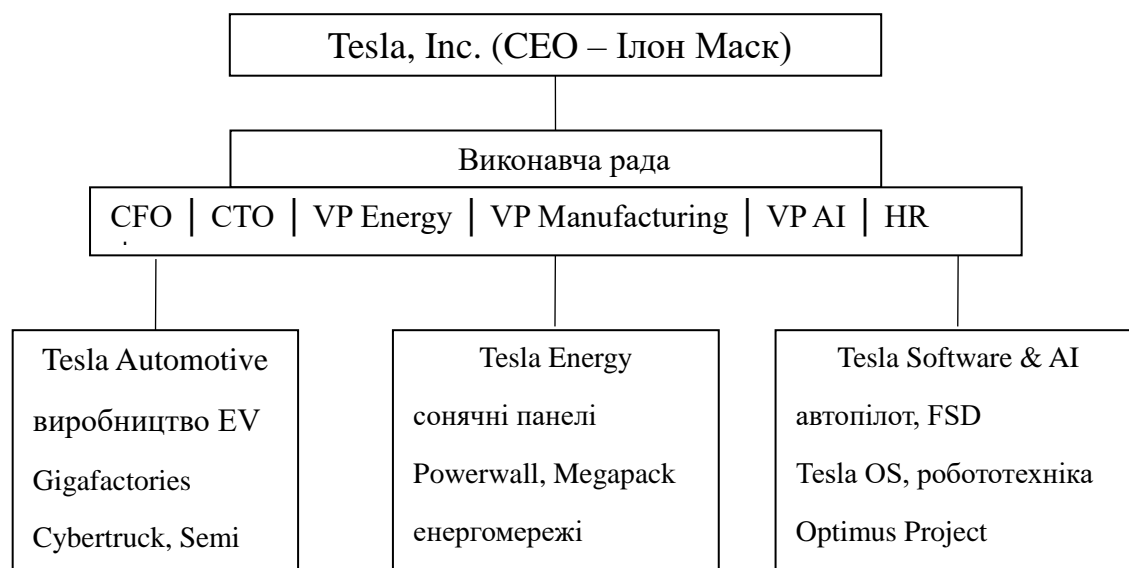


Рис. 2.1. Організаційна структура Tesla

Складено автором на основі [62, 77 - 78]

З 2023 року компанія почала процес децентралізації операційного управління. Кожен бізнес-напрямок отримав ширшу автономію у прийнятті рішень, що дозволяє швидше адаптувати стратегії до умов конкретних ринків. Наприклад, у Китаї функціонує Tesla Shanghai Gigafactory, яка не лише виконує виробничі функції, а й координує науково-дослідну діяльність, локалізує постачальників та адаптує моделі до азійських споживачів. Аналогічно у Німеччині діє Gigafactory Berlin, що стала ядром європейської стратегії Tesla.

У структурі управління важливе місце займає напрям Tesla Energy, який відповідає за проекти у сфері відновлюваної енергетики - системи зберігання енергії Powerwall, Powerpack, Megapack, а також виробництво сонячних панелей. Це забезпечує вертикальну інтеграцію бізнесу: Tesla контролює весь енергетичний ланцюг – від виробництва енергії до її споживання в електромобілях.

Бізнес-модель Tesla, Inc. базується на концепції вертикальної інтеграції та формуванні інноваційної екосистеми, у межах якої поєднуються автомобільні, енергетичні та цифрові рішення компанії. На відміну від більшості традиційних автовиробників, що значною мірою залежать від зовнішніх постачальників і дилерських мереж, Tesla розвиває власні виробничі потужності (гігафабрики з

високим рівнем автоматизації), програмні платформи, сервісні центри та глобальну мережу швидкісних зарядних станцій Supercharger, що дозволяє контролювати майже весь життєвий цикл продукту – від проєктування та виготовлення до експлуатації й післяпродажного обслуговування [57].

Таблиця 2.1

Структура глобальної бізнес-моделі Tesla

Компонент бізнес-моделі	Коротка характеристика	Стратегічна мета
Виробництво	Gigafactory у США, Китаї, Німеччині, Мексиці	Масштабування потужностей, скорочення собівартості
Інновації та R&D	Tesla AI, Dojo Supercomputer, NeuralNet	Розвиток штучного інтелекту, автономного водіння
Програмне забезпечення	Tesla OS, FSD Beta, OTA Updates	Постійна модернізація продуктів
Енергетика	Powerwall, Megapack, Solar Roof	Синергія між енергетикою та транспортом
Сервісна мережа	Tesla App, Supercharger Network	Підвищення клієнтської лояльності
Корпоративна стратегія	ESG, сталий розвиток, цифрова трансформація	Формування стійкої бізнес-екосистеми

Складено автором на основі Tesla Impact Report, 2023 [77]

Ключовими елементами бізнес-моделі Tesla є:

- інноваційне виробництво – застосування високого рівня автоматизації та нових технологій організації кузовних робіт, зокрема великогабаритного лиття (gigacasting) з використанням алюмінієвих сплавів для зменшення кількості деталей і собівартості складання.

- технологічна автономія – розвиток власного програмного забезпечення для транспортних засобів, включаючи операційну систему автомобіля, функції Autopilot та Full Self-Driving, а також системи штучного інтелекту для обробки даних сенсорів і камер, що регулярно оновлюються через бездротові OTA-оновлення.

- енергетична інтеграція – виробництво акумуляторних елементів і батарей на гігафабриках, зокрема у Неваді, розгортання систем зберігання енергії й сонячних рішень, що доповнюють автомобільний бізнес і формують замкнений енергетичний контур.

- цифрова екосистема – розгляд автомобіля як елементу цифрової платформи, що постійно удосконалюється через віддалені програмні оновлення, збір і аналіз даних щодо експлуатації, а також інтеграцію з мобільними сервісами компанії [57].

Tesla є прикладом компанії, яка використовує екосистемний тип бізнес-моделі, тобто об'єднує різні напрями діяльності навколо єдиної стратегічної мети - прискорення переходу світу до сталих джерел енергії. Інноваційність її бізнес-моделі полягає в синергії технологічних і енергетичних рішень, що дозволяє створювати не окремий продукт, а комплексну систему цінності для споживача.

Компанія активно впроваджує модель platform-based business, де електромобіль є не просто транспортним засобом, а платформою для цифрових сервісів - програмного забезпечення, автопілоту, мультимедіа, аналітики та дистанційного оновлення. Це перетворює клієнта з пасивного покупця на активного користувача, який постійно взаємодіє з продуктом.

Бізнес-модель Tesla також відзначається високим рівнем адаптивності до регіональних ринків. Компанія активно локалізує виробництво, використовуючи принцип виробляй там, де продаєш. Це дозволяє скоротити логістичні витрати, уникнути тарифних бар'єрів і підвищити екологічну ефективність.

Особливістю корпоративної структури Tesla є концентрація стратегічних рішень навколо особистого лідерства Ілона Маска. Його стиль управління поєднує інженерну раціональність, ризиковість і бачення довгострокових технологічних трендів. Маск не лише координує фінансові та виробничі напрями, а й активно бере участь у науково-технічних розробках, особливо в галузі автономного водіння, робототехніки та космічних технологій. Це формує унікальну корпоративну культуру, де інновація є не просто ціллю, а способом мислення.

У структурі міжнародного бізнесу Tesla ланцюг створення цінності має стратегічне значення, оскільки визначає конкурентоспроможність компанії на всіх етапах – від розробки інноваційних продуктів до післяпродажного

обслуговування клієнтів. Ключовою особливістю є високий рівень вертикальної інтеграції: Tesla значною мірою контролює основні елементи власного ланцюга вартості – від забезпечення сировиною та виробництва компонентів і батарей на гігафабриках до розробки програмного забезпечення, експлуатації мережі зарядних станцій і сервісної інфраструктури, що дає змогу поєднувати технічну, енергетичну та цифрову складові в єдиній бізнес-екосистемі [77].

Це дає змогу мінімізувати залежність від зовнішніх постачальників і забезпечувати високий рівень якості продукції. Дослідники відзначають, що Tesla інтегрує розроблення та виробництво батарейних модулів, автомобілів і зарядної інфраструктури в єдиний замкнений ланцюг створення цінності, використовуючи власні виробничі потужності та цифрові системи управління технологічними процесами. Така модель вертикально інтегрованого ланцюга постачання дозволяє компанії знижувати собівартість продукції та підвищувати ефективність у порівнянні з конкурентами, які значною мірою покладаються на зовнішніх постачальників [74].

Tesla активно використовує принцип енергетичної замкненості, поєднуючи виробництво електромобілів з випуском батарей та сонячних панелей. Такий підхід створює унікальний «замкнений цикл» - енергія виробляється, зберігається і використовується у межах однієї корпоративної системи. Цей підхід відповідає концепції cradle-to-cradle (від колиски до колиски), що лежить в основі сталого виробництва.

Важливою складовою успіху Tesla є її корпоративна культура, яка формує поведінкові моделі працівників і стиль прийняття рішень. Цю культуру можна охарактеризувати як інженерно-інноваційну - вона базується на культурі технологічного прориву, швидкості реалізації ідей, відповідальності за результат та готовності до ризику.

Організаційна культура Tesla характеризується відносно плоскою структурою без жорсткої багаторівневої ієрархії: працівникам надається високий рівень автономії, що сприяє швидкій горизонтальній комунікації між командами та оперативному вирішенню проблем. Такий підхід посилює

креативність, гнучкість і готовність співробітників брати на себе відповідальність за результат. Важливим елементом корпоративної культури є орієнтація на мислення з перших принципів, коли завдання пропонується розв'язувати не через копіювання усталених галузевих моделей, а шляхом критичного переосмислення базових припущень і пошуку нових рішень [84].

Управлінська філософія Ілона Маска ґрунтується на тому, що кожен співробітник компанії має усвідомлювати свою роль у реалізації глобальної місії Tesla – прискорення переходу світу на сталі джерела енергії. Такий підхід формує відчуття причетності до спільної справи, високий рівень внутрішньої мотивації та корпоративної ідентичності, коли працівники сприймають свою щоденну діяльність як внесок у досягнення довгострокових цілей енергетичного переходу й декарбонізації економіки [57].

Tesla є одним із лідерів цифрової трансформації в управлінні корпоративними процесами: компанія активно використовує аналітику великих даних, машинне навчання та хмарну інфраструктуру для обробки інформації в реальному часі й підтримки ключових бізнес-функцій. У межах цієї цифрової екосистеми створено власні високопродуктивні обчислювальні кластери для навчання нейронних мереж, а у 2023 році введено в експлуатацію суперкомп'ютер Dojo, спеціально спроектований для обробки гігантських масивів відеоданих з автопарку Tesla та тренування моделей, що лежать в основі системи Full Self-Driving. Така інфраструктура дає змогу компанії централізовано керувати даними, покращувати точність алгоритмів автономного керування та підтримувати високий рівень цифрової інтеграції в межах усієї бізнес-моделі [53].

Завдяки цифровізації Tesla формує модель інтелектуального підприємства, у якій штучний інтелект не лише оптимізує виробництво, а й прогнозує попит, оцінює стан компонентів автомобіля та оновлює програмне забезпечення без участі користувача. Усе це створює новий формат бізнесу, де інформація стає ключовим стратегічним ресурсом.

Для оцінки стратегічного потенціалу компанії проведемо стислий SWOT-аналіз, який відображає її сильні та слабкі сторони, а також можливості й загрози у глобальному середовищі.

Таблиця 2.2

SWOT-аналіз Tesla (станом на 2024 рік)

Категорія	Характеристика
Сильні сторони (Strengths)	Висока інноваційна активність; власна R&D-база; потужний бренд; вертикальна інтеграція; ефективне використання даних; екологічна репутація.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Висока залежність від Ілона Маска; дефіцит батарей; висока собівартість інвестицій; затримки у виробництві нових моделей.
Можливості (Opportunities)	Розширення ринків у Азії та Латинській Америці; розвиток штучного інтелекту; зростання попиту на “зелені” технології; інтеграція з енергетичними стартапами.
Загрози (Threats)	Посилення конкуренції (BYD, Rivian, Lucid); геополітична напруга; обмеження на імпорт літію; коливання валютних курсів.

Складено автором на основі [45]

Однією з найважливіших особливостей Tesla є те, що її корпоративна структура тісно пов'язана з бізнес-моделлю. Вона не є статичною - структура змінюється разом із розвитком технологій. Наприклад, створення підрозділу Tesla AI & Robotics у 2022 році стало логічним продовженням стратегії цифрової інтеграції компанії. Цей підрозділ координує розробку автономних систем, штучного інтелекту, роботів-гуманоїдів (Optimus) і програмного забезпечення для автопілоту.

У результаті бізнес-модель Tesla трансформувалася з виробничої у технологічно-енергетичну платформу, де продуктом є не лише автомобіль, а вся система розумної енергетики. Це дозволяє компанії отримувати прибуток не лише від продажу транспортних засобів, а й від цифрових послуг, підписок на програмне забезпечення, енергетичних систем і ліцензування технологій.

Завдяки такому підходу Tesla продемонструвала виняткові фінансові результати: у 2023 році чистий прибуток компанії перевищив 12,6 млрд дол. США, а рентабельність продажів зросла до 12,8%. Виручка від енергетичного

бізнесу збільшилася на 24%, що свідчить про успішну диверсифікацію діяльності.

Отже, аналіз корпоративної структури та бізнес-моделі Tesla дає підстави стверджувати, що компанія є одним із найяскравіших прикладів реалізації інноваційно-інтегрованої стратегії у світовому бізнесі. Вона поєднала у своїй діяльності вертикальну інтеграцію, гнучку систему управління, технологічну незалежність та екологічну відповідальність.

Tesla створила новий тип корпорації – інноваційно-енергетичну екосистему, у якій виробництво, енергетика та цифрові сервіси взаємопов'язані. Завдяки цьому компанія зуміла не лише стати лідером у сегменті електромобілів, а й змінити саму логіку автомобільного бізнесу, перетворивши його на частину глобальної енергетичної трансформації.

Унікальність Tesla полягає в поєднанні технологічної глибини, лідерського бачення, цифрової адаптивності та стратегічної гнучкості. Саме ці фактори визначають її конкурентоспроможність і забезпечують стабільний розвиток у мінливому міжнародному середовищі.

2.2. Фінансово-економічна динаміка розвитку Tesla у 2022-2024 роках

Розвиток Tesla у період 2022–2024 років відбувався в умовах високої динамічності глобальної економіки, технологічної конкуренції та енергетичного переходу. Незважаючи на коливання на фінансових ринках, компанія продемонструвала стійке зростання ключових показників ефективності, зберігаючи лідерство у сфері електромобілів та інноваційних енергетичних рішень.

Після періоду стрімкого зростання у 2020–2021 рр. діяльність Tesla у 2022 р. відбувалася в умовах посилення глобальних макроекономічних ризиків – інфляційного тиску, зростання відсоткових ставок та перебоїв у ланцюгах постачання, що впливало і на витрати, і на динаміку попиту. Водночас у 2023 р. компанії вдалося зберегти зростання виручки та прибутку і стабілізувати

фінансові результати, продовжуючи значні капітальні інвестиції в розширення виробничих потужностей, розвиток цифрових технологій та систем штучного інтелекту для продуктів і сервісів Tesla.

Ключовим фактором стабільності став високий рівень інноваційної адаптивності Tesla: компанія швидко реагувала на ринкові виклики, оптимізувала витрати, а також нарощувала дохід від сегментів Tesla Energy та Software Services.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності Tesla у 2022–2024 роки

Показник	2022	2023	2024*	Відхилення 2024/2022, %
Виручка, млрд дол. США	81,5	96,8	108,5	+33,1
Чистий прибуток, млрд дол. США	12,6	11,6	12,9	+2,3
Рентабельність продажів, %	15,5	12,0	11,8	–3,7 п.п.
Капіталізація, млрд дол. США	530	710	780	+47,2
Інвестиції у R&D, млрд дол. США	3,1	3,9	4,6	+48,3
Кількість проданих авто, тис. од.	1313	1847	1976	+50,5

Систематизовано автором за даними складено автором на основі Tesla, Inc. Annual Report 2023: Form 10-K; розрахунки автора щодо 2024 р.

Як видно з табл. 2.3., темпи зростання виручки Tesla у 2022–2024 рр. склали понад 33%, при цьому інвестиції у дослідження та розробки зросли майже на половину. Це свідчить про стратегічне спрямування компанії на технологічне оновлення. Незважаючи на зниження операційної маржі, Tesla зберігає найвищу прибутковість серед автовиробників (понад 11%), що підтверджує її ефективність у довгостроковій перспективі.

Фінансова стратегія Tesla орієнтована на підтримку стійкого зростання грошових потоків і збереження високої ліквідності, що зменшує залежність компанії від зовнішнього фінансування. У 2023 р. чистий грошовий потік від операційної діяльності становив 13,3 млрд дол. США, а вільний грошовий потік – 6,1 млрд дол. США. Значну частину цих ресурсів компанія спрямовує на капітальні інвестиції в розширення та будівництво Gigafactory, зокрема в Остіні (штат Техас), поблизу Берліна та на нових виробничих майданчиках, що у середньостроковій перспективі має забезпечити подальше зростання обсягів виробництва електромобілів і енергетичних рішень. Згідно з офіційним звітом Tesla Annual Report 2024, частка енергетичного сегменту (Tesla Energy) у загальній структурі доходів досягла 11%, тоді як ще у 2021 р. вона становила лише 4%. Це свідчить про поступову диверсифікацію джерел прибутку та зменшення залежності від автомобільного бізнесу.

Tesla послідовно реалізує стратегію оптимізації витрат, спрямовану на зниження виробничих і логістичних витрат при збереженні високої якості продукції. Основними джерелами економії виступають підвищення рівня автоматизації виробничих процесів (застосування великогабаритного лиття та роботизованих операцій на гігафабриках), перехід до власних акумуляторних елементів формату 4680, розширення мережі локальних постачальників на ключових ринках, а також цифровізація систем планування й управління ланцюгами постачання. У сукупності ці заходи дають змогу зменшувати собівартість виробництва електромобілів та підвищувати ефективність використання ресурсів порівняно з попередніми періодами.

Інвестиційна стратегія Tesla спрямована на створення довгострокової вартості за рахунок розвитку ключових інноваційних напрямів – виробництва електромобілів, акумуляторних та енергетичних систем, а також технологій автономного керування й штучного інтелекту. У 2023 р. обсяг капітальних інвестицій компанії становив близько 8,9 млрд дол. США, що суттєво перевищує показник попереднього року та свідчить про збереження агресивної стратегії зростання. Основні інвестиції були спрямовані на розширення та

модернізацію гігафабрик, збільшення потужностей із виробництва акумуляторних елементів, а також на розвиток технологій штучного інтелекту й робототехнічних рішень, що має забезпечити подальше нарощування обсягів виробництва й зміцнення конкурентних позицій компанії у середньостроковій перспективі.

Tesla залишається однією з найбільш капіталізованих компаній автомобільної та енергетичної галузей у світі. Попри високу волатильність котирувань, ринкова вартість компанії у 2023 р. суттєво перевищувала капіталізацію більшості традиційних автовиробників, зокрема таких, як Toyota та Volkswagen, що відображає очікування інвесторів щодо подальшого зростання обсягів виробництва та розвитку інноваційних напрямів бізнесу.

Зростання капіталізації пояснюється високим рівнем інвесторської довіри до довгострокової стратегії Tesla. Ринок оцінює компанію не як традиційного автовиробника, а як технологічно-енергетичну платформу, потенціал якої виходить за межі автомобільного бізнесу.

Таблиця 2.4

Ключові фінансові коефіцієнти Tesla у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024*
Рентабельність активів (ROA), %	13,8	10,4	11,1
Рентабельність капіталу (ROE), %	27,6	21,2	22,4
Оборотність активів	1,12	1,21	1,19
Поточна ліквідність	1,57	1,61	1,55
Довгостроковий борг/власний капітал	0,41	0,37	0,35

Розраховано автором за даними [74]

У 2022–2024 роках Tesla продовжувала реалізацію політики реінвестування прибутку у стратегічні активи. Приблизно 75% чистого прибутку компанія спрямовує на R&D, розширення виробництва та цифровізацію. Така стратегія забезпечує їй довгострокову конкурентну перевагу

– постійне оновлення технологічного портфеля та лідерство в енергетичних інноваціях.

Tesla зосереджується на створенні власних технологічних компетенцій – від розробки мікročіпів для автопілоту до архітектури програмного забезпечення. Це мінімізує залежність від партнерів і забезпечує гнучкість фінансового планування.

Компанія також активно розвиває сервісно-підпискову модель доходу, пропонуючи клієнтам платний доступ до програмних функцій, зокрема пакетів Autopilot і Full Self-Driving, а також інших цифрових сервісів, що оновлюються протягом усього життєвого циклу автомобіля. Такі підпискові та програмні послуги формують стабільний повторюваний дохід і поступово посилюють роль цифрової складової в структурі виручки Tesla, доповнюючи традиційні продажі транспортних засобів та енергетичних рішень [74].

Отже, фінансово-економічний аналіз діяльності Tesla за 2022–2024 роки свідчить про стійке зростання ключових показників, високий рівень прибутковості та ефективну диверсифікацію бізнесу. Компанія не лише утримує лідерство на ринку електромобілів, але й активно формує новий сегмент енергетичних і цифрових технологій.

Незважаючи на зниження маржі внаслідок макроекономічних викликів, Tesla зберігає найвищі темпи капіталізації серед світових виробників і продовжує залучати інвестиції завдяки своїй інноваційній привабливості.

Високий рівень гнучкості, технологічна інтеграція, стратегічне управління витратами та ефективна інвестиційна політика створюють передумови для подальшого сталого розвитку компанії в умовах глобальної трансформації енергетики та цифрової економіки.

2.3. Конкурентне середовище і тенденції ринку електромобілів

Глобальний ринок електромобілів (EV – Electric Vehicles) у 2022–2024 роках демонстрував стрімке зростання та глибокі структурні трансформації, які

формують нові підходи до конкурентної боротьби між провідними світовими виробниками. На тлі енергетичної кризи, кліматичних викликів і цифрової революції цей сегмент став одним із найдинамічніших у світовій економіці. Згідно з даними Міжнародного енергетичного агентства, у 2023 році світові продажі електромобілів перевищили 14 млн одиниць, що становить понад 18% ринку нових легкових автомобілів [41].

Tesla залишається лідером у преміальному та технологічному сегментах ринку електромобілів, проте її частка у глобальних продажах поступово зменшується на тлі активної експансії азійських і європейських виробників. За даними Міжнародного енергетичного агентства, у 2020–2023 роках, попри збереження лідерських позицій за обсягами реалізації, частка Tesla в загальносвітовому ринку електромобілів скоротилася на кілька відсоткових пунктів, що пов'язано не зі зниженням її продажів, а з випереджальними темпами зростання ринку загалом і появою великої кількості нових гравців, насамперед із Китаю [41].

Сучасне конкурентне середовище у секторі електромобілів можна охарактеризувати як олігополістичне з елементами інноваційної конкуренції. На ринку діють кілька потужних корпорацій, які задають технологічні стандарти, але між ними відбувається постійна боротьба за швидкість інновацій, ефективність ланцюгів постачання, вартість батарей і цифрову інтеграцію автомобіля.

Основні гравці світового ринку:

- Tesla (США) – піонер масового виробництва електромобілів, лідер за рівнем автономності, ефективності батарей та цифровізації;
- BYD Company Ltd. (Китай) – найбільший виробник електромобілів і гібридів, який активно розширює присутність на ринках Азії, Європи та Латинської Америки;
- Volkswagen Group (Німеччина) – реалізує масштабну програму електрифікації ID. Series, інвестуючи понад 50 млрд євро у виробництво батарей та заводів Gigafactory Europe;

– Toyota Motor Corp. (Японія) – орієнтується на гібридні технології та водневі паливні елементи, позиціонуючи себе як екологічно збалансованого виробника;

– Rivian та Lucid Motors (США) – молоді інноваційні компанії, які спеціалізуються на електричних позашляховиках і преміальних моделях.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика провідних виробників електромобілів (2024 р.)

Компанія	Країна	Обсяг продажів EV, тис. од.	Частка світового ринку, %	Середня автономність, км	Середня ціна, тис. дол.	Основний сегмент
BYD	Китай	2570	18,6	450	32	Масовий, середній
Tesla	США	1976	13,0	530	48	Преміальний, технологічний
Volkswagen Group	Німеччина	870	6,3	410	45	Середній
SAIC Motor	Китай	680	4,9	380	28	Бюджетний
Hyundai–Kia	Південна Корея	610	4,4	480	42	Середній
Geely (Volvo, Polestar)	Китай–Швеція	520	3,8	460	44	Преміальний
Toyota Motor Corp.	Японія	350	2,6	420	40	Гібриди, водневі
Rivian Automotive	США	75	0,6	500	70	SUV, преміум
Lucid Motors	США	50	0,4	700	90	Преміум
Інші виробники	—	3850	27,4	—	—	—

Складено автором за даними Global EV Outlook 2024: Accelerating Ambitions despite Economic Uncertainty [41]

Як видно з табл. 2.5, домінуючі позиції на світовому ринку електромобілів посідають китайські виробники, які сукупно контролюють найбільшу частку глобальних продажів. Це значною мірою зумовлено державною політикою Китаю, спрямованою на стимулювання випуску електромобілів через систему субсидій, податкових пільг, підтримку локального виробництва батарей і

масштабний розвиток інфраструктури зарядних станцій. За даними Міжнародного енергетичного агентства, Китай є беззаперечним лідером за кількістю громадських зарядних пунктів для електромобілів: у 2023–2024 рр. на його території функціонували понад два мільйони таких пунктів, що становить більше половини від глобального обсягу Tesla, незважаючи на посилення конкуренції, зберігає технологічну перевагу завдяки власним розробкам у сфері автономного водіння (FSD), енергетичних систем (Powerwall, Megapack) і високій рентабельності виробництва. Крім того, компанія має найбільш розвинену мережу швидкісних зарядних станцій Supercharger (понад 55 тис. пунктів у 2024 році) [41].

Ключовим фактором у конкурентній боротьбі на глобальному ринку електромобілів стає ефективність батарейних технологій. Tesla зберігає одну з провідних позицій завдяки використанню високоефективних батарей з підвищеною енергомісткістю та інтеграцією акумуляторних систем у конструкцію автомобіля, що дає змогу збільшувати запас ходу та зменшувати масу і собівартість батарейних блоків. Водночас китайські виробники, насамперед BYD, роблять ставку на літій-залізо-фосфатні (LFP) акумулятори, які характеризуються нижчою вартістю та високим рівнем безпеки, що особливо привабливо для масового сегмента споживачів [84].

Другою важливою тенденцією розвитку глобального ринку електромобілів є цифровізація автомобільної індустрії. Провідні виробники, зокрема Tesla, Volkswagen та Hyundai, активно впроваджують OTA-оновлення, системи зв'язку автомобіль–хмара та інтеграцію функцій штучного інтелекту в керування автомобілем і сервісні послуги. У цьому контексті Tesla розвиває власну високопродуктивну обчислювальну інфраструктуру для обробки великих масивів даних та навчання нейронних мереж, тоді як китайські конкуренти інтегрують у свої транспортні платформи цифрові екосистеми провідних ІТ-компаній (Baidu, Huawei, Alibaba Cloud), формуючи національні програмно-орієнтовані екосистеми в автомобільному секторі [67].

Крім технологічних параметрів, значення має і цінова стратегія. Tesla у 2023–2024 роках знизила середню ціну Model Y та Model 3 на 15-20% для підвищення доступності, тоді як BYD пропонує моделі на 25-30% дешевше, орієнтуючись на середній клас. Це призвело до зростання конкуренції у сегменті доступних електромобілів, які формують основу майбутнього ринку.

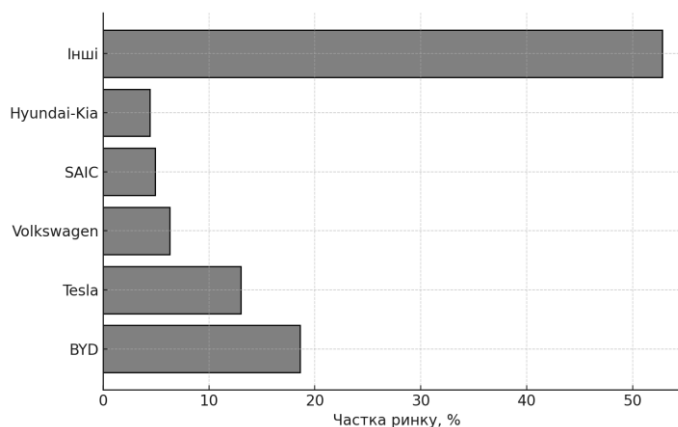


Рис. 2.2. Частка провідних виробників на світовому ринку електромобілів, % (2024 р.)

Складено автором на основі даних Global EV Outlook 2024, IEA [53].

Ринок електромобілів переходить від етапу першопрохідців до масового прийняття, де головними чинниками конкурентоспроможності є собівартість, інфраструктура зарядки, технологічна інтеграція та екологічна ефективність. Ця тенденція формує умови для стратегічного перерозподілу ринку, на якому роль Tesla трансформується: компанія поступово зміщується від ролі лідера-інноватора до позиції системного інтегратора галузі.

Глобальний ринок електромобілів поступово переходить до фази зрілості, у якій зростання визначається не лише інноваційними проривами, а й системними економічними, політичними та екологічними факторами. 2022–2024 роки стали періодом масштабних зрушень у структурі попиту, державній політиці та інвестиційній активності, що перетворили сектор електротранспорту на стратегічний елемент зеленої економіки.

Однією з провідних тенденцій розвитку світового ринку електромобілів є екологізація транспортної політики. Європейський Союз, США, Канада, Японія

та Китай посилили вимоги до викидів CO₂ від автотранспорту та запровадили програми стимулювання виробництва й продажу електромобілів. У ЄС ці зміни реалізуються в межах пакета Fit for 55, який передбачає поетапне посилення стандартів викидів та цілях до 2035 року фактично орієнтує ринок на повну відмову від продажу нових легкових автомобілів із двигунами внутрішнього згоряння на користь транспортних засобів з нульовими викидами [41]. Ці норми сприяють переорієнтації автовиробників на розробку електричних моделей і створення інфраструктури зарядних станцій.

Крім законодавчих ініціатив, дедалі більшого значення набувають зелені інвестиції. За даними BloombergNEF, у 2023 році глобальні інвестиції в сектор електромобільності перевищили 160 млрд дол. США, що приблизно на 30 % більше, ніж роком раніше [80]. З них близько половини припадає на Китай, 25% – на країни ЄС, і 20% – на США. Це свідчить про формування енергетичного трикутника - трьох центрів технологічного розвитку: азійського, європейського та північноамериканського.

Сучасна конкурентна боротьба – у сфері електромобілів дедалі більше базується не на механічних характеристиках, а на цифрових платформах та штучному інтелекті. Виробники змагаються за якість алгоритмів автономного водіння, точність аналітики даних і зручність користувацьких інтерфейсів.

Tesla залишається одним із технологічних лідерів у сфері систем допомоги водієві та автономного керування (Full Self-Driving, FSD), які постійно вдосконалюються завдяки використанню штучного інтелекту й обробці великих масивів даних про реальне водіння. Починаючи з 2023 р., компанія інтегрує у цей процес власну високопродуктивну обчислювальну платформу Dojo Supercomputer, призначену для навчання нейронних мереж на основі відеоданих з автопарку Tesla. Паралельно на глобальному ринку зростає конкуренція з боку китайських виробників, які розвивають системи автоматизованого керування на базі хмарних платформ національних ІТ-компаній, формуючи власні цифрові екосистеми у сфері розумної мобільності [76].

Розвиток штучного інтелекту змінює бізнес-модель автовиробників: компанії переходять від одноразового продажу автомобіля до економіки підписки (subscription economy), коли користувачі платять за оновлення програмного забезпечення, додаткові функції безпеки або підвищення рівня автономності. Це створює стабільні довгострокові грошові потоки та формує нову категорію доходів - software as a service (SaaS) для автомобільного сектору.

Попри зростання попиту на електромобілі, ринок стикається з низкою структурних викликів. Найважливішими з них є дефіцит критичної сировини (літію, нікелю, кобальту), логістичні обмеження та геополітична нестабільність, що впливають на надійність ланцюгів постачання. За даними Міжнародного енергетичного агентства, Китай зосереджує у себе переважну частку глобальних потужностей з виробництва літій-іонних батарей і значну частину переробки літію, що робить світовий ринок батарей високозалежним від китайської промислової бази [41]. Це створює потенційні ризики для західних виробників, зокрема Tesla, які прагнуть диверсифікувати ланцюги постачання.

У відповідь на загрози для стабільності ланцюгів постачання критичної сировини Європейський Союз у 2024 р. ухвалив Regulation (EU) 2024/1252 (так званий Critical Raw Materials Act), який передбачає стимулювання локального видобутку, переробки та перероблення стратегічних мінералів на території ЄС, а також диверсифікацію імпорتنих поставок [63]. У Сполучених Штатах подібні цілі закріплено в Inflation Reduction Act of 2022, що запроваджує систему податкових пільг і субсидій для виробників електромобілів та батарей за умови використання сировини й компонентів північноамериканського походження, зміцнюючи регіональні ланцюги постачання [51]. Таким чином, ринок електромобілів поступово перетворюється на арену геоекономічної конкуренції за ресурси та технологічне лідерство.

Одним із ключових трендів є перехід до циркулярної моделі виробництва, коли відходи батарей і комплектуючих повторно використовуються. Tesla, Volkswagen і CATL впроваджують програми з переробки акумуляторів, які

дозволяють відновлювати до 95% літію та нікелю. Це не лише знижує витрати, а й відповідає принципам ESG-політики (Environmental, Social, Governance).

Tesla поступово розвиває замкнені цикли обігу матеріалів для акумуляторних систем, інтегруючи процеси збору та перероблення відпрацьованих батарей у свої виробничі потужності, зокрема на гігафабриці в штаті Невада. Компанія підкреслює, що стратегія перероблення спрямована на повернення до виробничого циклу таких критичних матеріалів, як літій, нікель і кобальт, що дає змогу зменшувати потребу в первинному видобутку та підвищувати екологічну стійкість ланцюга постачання [57]. Компанія планує до 2030 року створити повністю замкнений цикл виробництва батарей, що дозволить скоротити залежність від первинних ресурсів на 40%. Такі ініціативи перетворюють сталий розвиток із маркетингової концепції на стратегічну основу довгострокової конкурентоспроможності.

Інвестиційна привабливість ринку електромобілів залишається однією з найвищих серед усіх сегментів світової економіки. За оцінками аналітиків BloombergNEF, у перспективі до 2030 року сукупні інвестиції у виробництво електромобілів, батарей та зарядної інфраструктури сягнуть трильйонів доларів США, що робить сектор електромобільності одним із ключових напрямів глобальних зелених капіталовкладень [80]. Основними драйверами є:

- зниження вартості батарей (до 100 дол. за кВт·год уже до 2027 року);
- розвиток мереж швидкісної зарядки;
- державні субсидії на придбання електромобілів;
- розширення інвестиційних програм зелених банків у ЄС та США.

Водночас аналітики прогнозують подальше посилення ринкової конкуренції. Очікується, що до середини 2020-х років на глобальному ринку діятимуть сотні моделей електромобілів дедалі більшої кількості брендів, значна частина яких належить китайським виробникам середнього цінового сегмента. Це змушує Tesla та інших провідних гравців поступово коригувати свої стратегії: поряд із технологічним лідерством і інноваційністю все більшого

значення набувають оптимізація цінових пропозицій, зниження собівартості та масштабування виробництва на ключових регіональних ринках [80].

Світовий ринок EV має яскраво виражену регіональну структуру:

- Китай залишається найбільшим споживачем і виробником (понад 60% продажів),
- Європа – лідер за темпами декарбонізації транспортного сектору,
- США – фокусуються на технологічних інноваціях і виробництві високопродуктивних моделей.

Країни, що розвиваються, також поступово інтегруються в глобальний ринок електромобільності. Зокрема, Індія, В'єтнам, Індонезія та Бразилія впроваджують державні програми субсидій на придбання електромобілів, податкові пільги для виробників та вимоги щодо локалізації виробництва, стимулюючи створення національних ланцюгів доданої вартості у сфері зеленої мобільності. Це відкриває нові можливості для міжнародної експансії Tesla та інших світових виробників, які можуть заходити на ці ринки через створення спільних підприємств, укладання ліцензійних угод та розміщення виробництва в кооперації з місцевими партнерами [41].

Проведений аналіз конкурентного середовища та тенденцій розвитку ринку електромобілів свідчить, що глобальний сектор EV поступово переходить у фазу стабільного та прогнозованого зростання. Його розвиток зумовлений масштабною диверсифікацією виробників, розширенням державних програм підтримки, технологічними проривами у сфері батарейних систем і цифровізації транспортних процесів. Якщо ще кілька років тому електромобілі вважалися інноваційним продуктом для вузької аудиторії, то тепер вони стали важливою складовою світового енергетичного переходу, що визначає нову архітектуру автомобільного ринку.

У цих умовах Tesla залишається беззаперечним технологічним лідером, який задає темп розвитку всієї галузі. Її успіх базується на глибокій інтеграції інновацій - від власних батарейних рішень до використання штучного інтелекту у керуванні автомобілями. Компанія створила унікальну бізнес-модель, у якій

автомобіль є лише частиною ширшої цифрової екосистеми. Водночас на глобальному рівні зростає конкуренція з боку китайських виробників, насамперед BYD, NIO та Geely, які, завдяки державній підтримці, низьким виробничим витратам та швидкості масштабування, змогли суттєво посилити свої позиції на світовому ринку. Це свідчить про перехід галузі від монополізації до багатопольярної системи, де домінування однієї компанії поступово змінюється структурною рівновагою між кількома потужними гравцями.

Серед основних чинників конкурентоспроможності сучасних виробників електромобілів дедалі важливішу роль відіграють цифрові технології, штучний інтелект і здатність формувати навколо продукту інтегровану екосистему. Йдеться не лише про вдосконалення технічних характеристик автомобіля, а про створення цілого комплексу цифрових рішень, що забезпечують комфорт, безпеку та персоналізований досвід користувача. Tesla активно розвиває цей напрям, надаючи покупцям можливість програмного оновлення функцій, дистанційного керування, аналізу даних і прогнозного технічного обслуговування. Саме в цьому полягає стратегічна перевага компанії над традиційними автовиробниками, які лише починають освоювати подібні моделі взаємодії.

Водночас ринок електромобілів стає дедалі більш геополітично чутливим. Контроль над ланцюгами постачання критичних ресурсів, зокрема літію, кобальту та нікелю, перетворюється на стратегічний інструмент економічного впливу. Китай зберігає домінуючі позиції у цій сфері, що створює залежність для європейських і американських виробників. У відповідь західні держави вживають заходів щодо диверсифікації поставок і локалізації виробництва, реалізуючи програми підтримки зелених технологій та розвитку внутрішнього ринку електротранспорту. У таких умовах стратегічна гнучкість і здатність швидко перебудувати логістику стають вирішальними чинниками конкурентної переваги.

Ще одним важливим напрямом розвитку ринку є посилення ролі сталого розвитку та ESG-підходів. Споживачі дедалі частіше обирають продукцію компаній, які демонструють екологічну відповідальність, мінімізують вуглецевий слід і впроваджують циркулярну економіку. Tesla у цьому контексті залишається одним із найпослідовніших гравців: компанія не лише виробляє екологічно чисті транспортні засоби, але й розвиває власні проекти у сфері відновлюваної енергетики та переробки батарей. Це свідчить про перехід від вузької інноваційної спеціалізації до комплексної моделі сталого розвитку, у якій економічна ефективність поєднується з екологічною та соціальною відповідальністю.

У підсумку можна констатувати, що Tesla діє в складному, багатовимірному конкурентному полі, де технологічні переваги мають поєднуватися із стратегічною адаптивністю, соціальною орієнтацією та довгостроковим баченням. Компанія вже не лише виробляє електромобілі - вона формує стандарти майбутнього автомобільної промисловості, задаючи напрям розвитку для всієї галузі. Разом із тим, подальше утримання лідерських позицій вимагатиме від Tesla переосмислення своєї глобальної стратегії, зокрема з урахуванням зростання конкуренції на азійських ринках, нестачі сировини та нових регуляторних обмежень у Європі.

Таким чином, підсумовуючи результати аналізу, можна зазначити, що сучасний ринок електромобілів формується як складна система взаємодії технологічних, політичних та соціально-економічних чинників. Tesla залишається ключовим рушієм цього процесу, однак для збереження позицій технологічного лідера їй необхідно перейти від моделі експансивного зростання до моделі стратегічної стійкості та екосистемного розвитку, орієнтованої на довгострокову ефективність і глобальну відповідальність. Саме ці аспекти стануть предметом подальшого аналізу в третьому розділі дипломної роботи, присвяченому розробці нової стратегії міжнародної експансії Tesla.

Висновки до розділу 2

Дослідження діяльності компанії Tesla у межах другого розділу дипломної роботи дало змогу сформулювати цілісне уявлення про сучасну модель функціонування інноваційних транснаціональних корпорацій у глобальному середовищі. На прикладі Tesla проаналізовано особливості її корпоративної структури, бізнес-моделі, фінансово-економічної динаміки та місця на світовому ринку електромобілів, що дозволило виявити як основні чинники її успіху, так і ключові виклики, які визначають подальші напрями розвитку компанії.

Передусім, Tesla можна вважати новим типом міжнародної корпорації, яка поєднує риси високотехнологічного виробника, цифрового інноватора та екологічно орієнтованої енергетичної компанії. Її корпоративна структура побудована за принципом гнучкої інтегрованої системи, що охоплює виробничі, інженерні, дослідницькі та комерційні підрозділи, об'єднані єдиною інформаційною платформою. Таке поєднання забезпечує оперативний обмін даними між підрозділами, високу швидкість впровадження інновацій і зниження транзакційних витрат.

Важливою ознакою корпоративного управління Tesla є вертикальна інтеграція, яка дозволяє контролювати всі етапи створення доданої вартості - від розробки батарейних технологій до роздрібного продажу автомобілів і програмного забезпечення. На відміну від традиційних автомобільних концернів, що залежать від великої кількості постачальників, Tesla зосередила більшість критично важливих процесів усередині компанії. Це дало змогу не лише зменшити витрати, але й забезпечити стратегічну незалежність, стабільність постачання й високий рівень якості продукції. Саме вертикальна інтеграція, у поєднанні з централізованою цифровою системою управління виробництвом, стала основою конкурентної переваги Tesla у світовому масштабі.

Аналіз корпоративної культури Tesla свідчить, що її успіх базується на інноваційно-інженерному підході до управління. Компанія культивує філософію відкритості до ризику, експериментів і швидкого прийняття рішень. Працівники мають високий рівень автономії, а структура управління — мінімальний бюрократичний тиск. Це створює середовище, у якому креативність і технологічний прогрес стають не винятком, а нормою. Лідерська позиція Ілона Маска, як харизматичного засновника та головного візійнера, формує особливу організаційну ідентичність компанії - орієнтацію на глобальну місію, а не лише на комерційні результати.

У процесі аналізу фінансово-економічних показників було встановлено, що Tesla демонструє стійку позитивну динаміку протягом 2022–2024 років. Попри складну макроекономічну ситуацію, високі витрати на виробництво й коливання попиту, компанія продовжує нарощувати обсяги виручки та прибутку. Зокрема, виручка за три роки зросла з 81,5 млрд до понад 108 млрд доларів США, а чистий прибуток – із 12,6 млрд до майже 13 млрд доларів. Це свідчить про збереження фінансової стійкості навіть за умов високої конкуренції та зміни ринкової кон'юнктури.

Високі темпи розвитку Tesla пов'язані передусім з ефективною інвестиційною та інноваційною політикою. Значна частина прибутку компанії реінвестується у розробку нових технологій, автоматизацію виробництва, вдосконалення батарей і розвиток штучного інтелекту. Такий підхід дозволяє корпорації не лише підтримувати поточні конкурентні позиції, а й формувати нові ринкові стандарти, які потім переймають інші виробники. Це підтверджує тезу, що Tesla виступає не просто учасником ринку, а його системним архітектором, який задає технологічний напрям розвитку цілої галузі.

Окремо варто зазначити роль цифрової трансформації у діяльності компанії. Tesla стала одним із піонерів концепції інтелектуального підприємства, у якому основні виробничі, логістичні та управлінські процеси повністю інтегровані в цифрову екосистему. Використання великих даних, машинного навчання та автоматизованих систем контролю дозволяє не лише

підвищувати ефективність операцій, а й прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати запаси та забезпечувати безперервність виробництва. Завдяки цифровізації Tesla створила модель управління, у якій інформація перетворюється на головний стратегічний актив.

Порівняльний аналіз конкурентного середовища показав, що глобальний ринок електромобілів у 2022-2024 роках розвивався надзвичайно динамічно. Його структура зазнала істотних змін унаслідок появи нових гравців, насамперед китайських корпорацій BYD, SAIC, Geely, а також посилення позицій Volkswagen і Hyundai. Tesla, попри збереження провідних позицій у преміальному сегменті, поступово втрачає частину ринку через експансію азійських компаній, які пропонують більш доступні моделі з прийнятними технічними характеристиками.

Конкуренція в галузі набула форми технологічного суперництва, у якому визначальним чинником успіху є швидкість впровадження інновацій, ефективність батарей, рівень автономності та глибина цифрової інтеграції автомобіля. Tesla залишається лідером у сфері автономного керування, енергетичних систем і програмного забезпечення, але конкуренти швидко скорочують технологічне відставання. Це створює ситуацію, коли перевага Tesla не є статичною, а потребує постійного оновлення й удосконалення.

Додатковим викликом для компанії є геоекономічні обмеження. Ринок електромобілів дедалі більше залежить від постачання критичних мінералів і матеріалів для виробництва батарей. Китай, який контролює більшість потужностей з видобутку й переробки літію, фактично диктує умови на світовому ринку. Це підштовхує Tesla до пошуку альтернативних джерел постачання та створення власних програм з переробки батарей, що відповідає сучасним принципам сталого розвитку.

Ще одним ключовим трендом є екологізація бізнесу. Сучасні компанії, зокрема Tesla, активно впроваджують принципи ESG-політики, орієнтовані на зниження викидів, повторне використання матеріалів і створення замкнених виробничих циклів. Tesla однією з перших перетворила екологічну

відповідальність із декларації на стратегічну перевагу, що підвищує її репутаційний капітал та інвестиційну привабливість.

Результати аналізу також підтвердили, що ринок електромобілів стає геополітичним індикатором глобальної економіки. Країни, які здатні поєднати інноваційні технології з енергетичною безпекою, отримують суттєві конкурентні переваги. Саме тому уряди ЄС, США та Китаю активно фінансують інфраструктурні програми розвитку електротранспорту, сприяючи формуванню зелених кластерів. Цей процес стимулює появу стратегічних альянсів між автовиробниками, IT-компаніями та енергетичними корпораціями, у яких Tesla виступає одним із ключових гравців.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють дійти висновку, що Tesla сьогодні – це не просто виробник електромобілів, а глобальний технологічний холдинг, який визначає тенденції розвитку майбутнього транспорту, енергетики та цифрової економіки. Її діяльність є яскравим прикладом синергії інновацій, сталого розвитку та стратегічного бачення. Водночас швидкі темпи зростання ринку, зростаюча конкуренція та ресурсні обмеження вимагають від компанії переосмислення своєї глобальної стратегії. Подальші перспективи Tesla пов'язані з переходом від моделі інноваційного лідерства до моделі стратегічної стійкості, у якій головним завданням стане баланс між технологічним розвитком, економічною ефективністю та соціально-екологічною відповідальністю. Такий підхід дозволить компанії не лише утримати конкурентні позиції, але й зміцнити їх у довгостроковій перспективі, формуючи основу для нового етапу міжнародної експансії.

Висновки другого розділу логічно підводять до подальшого дослідження, яке буде присвячене визначенню напрямів удосконалення стратегії розвитку Tesla на міжнародних ринках. У третьому розділі дипломної роботи буде представлено аналіз діючої стратегії глобальної експансії компанії, оцінку її ефективності, а також сформульовано власні пропозиції щодо вдосконалення підходів до управління міжнародним зростанням Tesla з урахуванням сучасних викликів світової економіки.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ TESLA НА МІЖНАРОДНИХ РИНКАХ

3.1. Стратегія міжнародної експансії Tesla на глобальних автомобільних ринках

У сучасних умовах глобальної економіки стратегія міжнародної експансії розглядається як ключовий чинник довгострокового зростання та зміцнення конкурентних позицій високотехнологічних компаній. Для Tesla вихід на зовнішні ринки не лише забезпечує географічну та економічну диверсифікацію, а й створює підґрунтя для посилення впливу на світову енергетичну трансформацію. Компанія послідовно реалізує політику географічного розширення, інтегруючи виробництво, дослідження й збут у єдину глобальну систему, що поєднує технологічні, екологічні та комерційні пріоритети й відповідає сучасним підходам до формування глобальної стратегії транснаціональних корпорацій [9].

Стратегія міжнародної експансії Tesla сформувалася як багаторівнева модель, що поєднує виробничу локалізацію, глобальну стандартизацію бренду та технологічну уніфікацію продуктів. Її головна мета – не просто нарощення обсягів продажів, а створення стійкої присутності на основних автомобільних ринках світу, включаючи США, Європу, Китай, Близький Схід та Південну Америку.

Починаючи з кінця 2010-х років Tesla, Inc. послідовно реалізує стратегію Gigafactory Expansion, яка передбачає створення мережі регіональних виробничих хабів для скорочення логістичних витрат і підвищення гнучкості ланцюгів постачання. Такі підприємства не лише зменшують витрати на транспортування та час виходу продукції на ринок, а й сприяють глибшій інтеграції компанії в місцеві економіки через створення робочих місць і розвиток суміжних галузей. На сьогодні ключові виробничі потужності Tesla

зосереджені у Сполучених Штатах (Gigafactory Nevada, Gigafactory Texas), Німеччині (Gigafactory Berlin-Brandenburg) та Китаї (Gigafactory Shanghai), що формує глобальну виробничу мережу компанії.

Поточна стратегія міжнародної експансії Tesla базується на трьох основних принципах:

- локалізація виробництва у ключових регіонах, що дозволяє зменшити транспортні витрати, уникнути тарифних бар'єрів та адаптувати продукцію до місцевих стандартів.

- технологічна універсальність, коли одна інноваційна платформа (зокрема, батарейна система 4680 cells) використовується у всіх моделях, незалежно від ринку.

- інтеграція продукту з енергетичною екосистемою, що дозволяє Tesla продавати не лише автомобілі, а й енергетичні рішення (Powerwall, Solar Roof, Supercharger Network).

Ці підходи дозволили компанії створити глобальну синергетичну систему, у якій кожен регіональний центр має стратегічну автономію, але діє за єдиними технологічними стандартами. Така модель забезпечує ефективність і масштабованість, але водночас виявила низку обмежень у сучасних умовах.

Незважаючи на високі темпи зростання, у 2023–2024 роках стратегія Tesla зіткнулася з низкою системних проблем, що свідчать про втрату гнучкості управління та посилення регіональних дисбалансів. Головним чинником цих труднощів стала політика Ілона Маска, який, залишаючись лідером-візіонером, водночас ухвалював низку спірних управлінських рішень.

По-перше, надмірна централізація стратегічного планування на рівні головного офісу Tesla створює напруження у взаємодії між топменеджментом і регіональними підрозділами: дослідники зазначають, що зосередження ключових рішень у руках центрального керівництва може уповільнювати ухвалення локальних рішень і знижувати адаптивність компанії на окремих ринках [64].

По-друге, публічна активність Ілона Маска в соціальних мережах формує додаткові репутаційні ризики: його резонансні заяви щодо економічних та геополітичних питань неодноразово супроводжувалися підвищеною волатильністю котирувань акцій Tesla, що посилює чутливість компанії до інформаційних та іміджевих факторів [64]. Це негативно позначилося на інвестиційній привабливості компанії та її позиціях на фондовому ринку.

Таблиця 3.1

Порівняльна оцінка регіональних стратегій Tesla (2024 р.)

Регіон	Основний фокус стратегії	Переваги	Основні проблеми	Потенціал зростання
Північна Америка (США, Канада)	Масштабування виробництва, інноваційна інфраструктура, розвиток FSD	Потужна R&D-база, доступ до фінансування, податкові пільги	Зростання конкуренції, висока собівартість, залежність від державних субсидій	Високий
Європа (Німеччина, Франція, Норвегія)	Екологічна інтеграція, дотримання ESG, локалізація виробництва	Розвинений ринок EV, стабільне законодавство	Регуляторний тиск, дефіцит кадрів, висока енергетична вартість	Середній
Азія (Китай, Південна Корея, Японія)	Масове виробництво, технологічні альянси, масштабування Gigafactory Shanghai	Низька собівартість, швидкий попит, підтримка держави	Геополітичні ризики, конкуренція з BYD, обмеження експорту технологій	Дуже високий
Латинська Америка	Постачання сировини, розширення ринку Model 3	Потенціал літтю, нові ринки	Політична нестабільність, слабка інфраструктура	Середній
Близький Схід та Африка	Розвиток енергетичних проєктів Tesla Energy	Високий попит на енергетичні рішення	Інвестиційні ризики, низька купівельна спроможність	Низький–середній

Складено автором на основі даних Tesla, Inc. Tesla, Inc. Annual Report 2023

[76]

По-третє, компанія працює у складному регуляторному середовищі на ключових зарубіжних ринках, зокрема в Європейському Союзі та Китаї. У цих

юрисдикціях Tesla стикається з жорсткими вимогами щодо безпеки транспортних засобів, викидів, субсидій, захисту даних і використання цифрових технологій, що передбачає постійне узгодження продуктів та бізнес-моделі з локальними нормами. У річній звітності компанія відзначає, що зміни регуляторної політики, посилення контролю з боку органів влади та запровадження нових обмежень можуть впливати на темпи реалізації інвестиційних проєктів і уповільнювати розвиток локальних стратегій на ринках ЄС та Китаю.

Як видно з табл. 3.1., найбільш збалансовані результати Tesla демонструє у Північній Америці та Азії, тоді як європейська стратегія перебуває у стані перегляду. Європейські підрозділи стикаються з високими операційними витратами, жорсткими регуляціями щодо утилізації батарей і критикою місцевих профспілок за низькі соціальні стандарти на виробництвах у Берліні.

У свою чергу, китайський ринок, який донедавна був одним із найприбутковіших для Tesla, поступово перетворюється на джерело серйозних викликів через активну експансію локальних брендів. За даними Міжнародного енергетичного агентства, переважну більшість продажів електромобілів у КНР забезпечують національні виробники, насамперед BYD та інші китайські марки, тоді як частка іноземних компаній, включно з Tesla, у загальному обсязі реалізації поступово скорочується, попри збереження значних абсолютних обсягів продажу [41]. Це свідчить про необхідність глибшої адаптації до місцевих умов і зміни маркетингових підходів.

Крім того, у 2023 році Tesla відчула суттєвий вплив коливань валютних курсів, особливо на ринках із високою інфляцією та макроекономічною нестабільністю, зокрема в країнах Латинської Америки. У річній звітності компанія відзначає, що девальвація національних валют та зміни валютного регулювання можуть негативно позначатися на виручці й прибутковості, що зумовлює необхідність активнішого управління валютними ризиками. Для їх пом'якшення Tesla використовує інструменти хеджування та переглядає

ціноутворення й структуру витрат у відповідних регіонах, адаптуючи бізнес-модель до локальних умов.

Одним із найсуперечливіших чинників, що вплинули на стратегію міжнародної експансії Tesla, є стиль управління Ілона Маска. Його лідерська модель, яка раніше забезпечувала компанії прорив, нині породжує дисбаланс між візійністю та стабільністю. Надмірна персоналізація управління призвела до нестійкості корпоративного іміджу, конфліктів з регуляторами і, подекуди, втрати довіри частини інвесторів.

У 2020-х роках західні дослідники дедалі частіше описують стратегію Tesla як поєднання надзвичайно амбітного, «візійного» бачення з доволі реактивним стилем ухвалення управлінських рішень. У працях, присвячених аналізу бізнес-портфеля Ілона Маска, підкреслюється, що компанія здатна задавати довгостроковий стратегічний орієнтир для всієї галузі, але водночас нерідко коригує тактичні кроки під впливом ринкових, фінансових та репутаційних факторів [64]. Це означає, що вона зберігає технологічну перевагу, проте часто змінює пріоритети під впливом особистих рішень керівника. У результаті частина партнерів і дистриб'юторів висловила занепокоєння щодо непередбачуваності корпоративної політики.

Сучасний етап розвитку Tesla потребує переосмислення міжнародної стратегії, орієнтованої не лише на швидке масштабування, а й на більш збалансоване, стійке та адаптивне зростання. З огляду на виявлені у дослідженні проблеми корпоративного управління, посилення конкуренції з боку азійських виробників та зниження прибутковості на європейських ринках, компанії доцільно перейти від переважно експансіоністської моделі до формату глобального ребалансування, що передбачає перегляд структури міжнародної присутності, диверсифікацію ризиків та посилення регіональної адаптації бізнес-моделей. Запропонована в даній роботі концепція стратегії Tesla Global Rebalance 2030 узгоджується із сучасними підходами до формування глобальної стратегії транснаціональних корпорацій, де центральне місце посідає баланс між глобальною інтеграцією та локальною чутливістю [9].

Ця стратегія базується на трьох системних принципах:

- регіональна диверсифікація – перехід від моделі один центр – багато філій до багатовекторної системи з регіональними штабами в Європі, Північній Америці та Азії.
- енергетично-технологічна синергія – поєднання виробництва електромобілів, акумуляторів і рішень відновлюваної енергетики в єдині кластери.
- відкрита інноваційна екосистема – активне залучення стартапів, наукових центрів і університетів у спільні проекти Tesla, що забезпечить стійке технологічне оновлення.

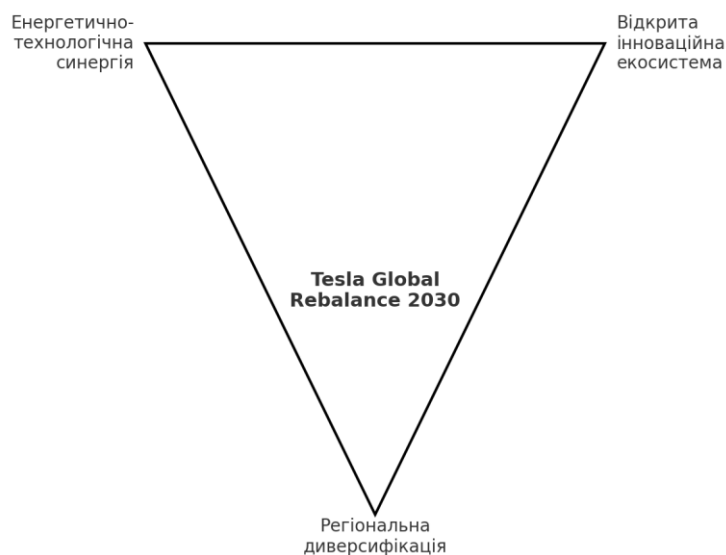


Рис. 3.1. Структура оновленої стратегії міжнародної експансії Tesla Global Rebalance 2030

У межах нової стратегії пропонується створення трьох регіональних центрів прийняття стратегічних рішень:

- Tesla North America Hub (Остін, США) – відповідальний за координацію інноваційної політики, корпоративного фінансування та розвитку автономних технологій.
- Tesla Europe Hub (Берлін, Німеччина) – фокус на сталому розвитку, зеленій логістиці, інтеграції до європейської енергетичної мережі.

– Tesla Asia-Pacific Hub (Шанхай, Китай) – управління масштабуванням виробництва, локалізація постачальників і розвиток партнерських програм із місцевими інноваційними кластерами.

Таке територіальне розподілення зменшить навантаження на головний офіс і забезпечить гнучкість прийняття рішень, що дозволить оперативно реагувати на зміни регіональних ринків.

Крім того, з позицій теорії глобальної стратегії перспективним напрямом для Tesla є створення виробничих потужностей у Латинській Америці – регіоні, багатому на літєві ресурси. Розміщення Gigafactory Mexico та потенційного підприємства у країнах літєвого трикутника (зокрема в Чилі) може сприяти скороченню логістичних витрат, диверсифікації джерел постачання сировини й зменшенню залежності від китайських виробників батарей, що відповідає сучасним підходам до використання регіональних переваг у глобальній стратегії транснаціональних корпорацій [9].

Tesla повинна поступово еволюціонувати з виробника електромобілів у повноцінного постачальника енергетичних рішень. Пропонується розвинути стратегію Energy Integration+, яка об'єднає три напрями:

- електромобільність;
- акумуляторні системи (Powerwall, Megapack);
- відновлювані джерела енергії (сонячні панелі, мікромережі).

Така інтеграція виробничих та енергетичних потужностей сприятиме формуванню регіональних енергетичних кластерів, у межах яких Tesla виступатиме не лише як виробник електромобілів, а й як постачальник комплексних енергетичних рішень і оператор енергосистем на рівні мікромереж та локальних енергетичних спільнот. Поєднання електромобілів, систем зберігання енергії та сонячних рішень у єдиній бізнес-моделі дає змогу створювати довгострокову вартість і формувати більш стабільні грошові потоки, здатні частково компенсувати циклічні коливання попиту на автомобільну продукцію [57].

Крім того, поєднання енергетичних і транспортних рішень посилить позиції Tesla у міжгалузевій конкуренції - зокрема, у змаганні з General Electric, Panasonic, Shell Energy та іншими компаніями, що активно інвестують у зелену інфраструктуру.

Одним із ключових недоліків чинної моделі Tesla є надмірна закритість досліджень і залежність від внутрішніх розробок. У межах Global Rebalance 2030 передбачено запровадження відкритої інноваційної моделі – співпраці з університетами, інкубаторами та технологічними фондами.

Таблиця 3.2

Етапи реалізації стратегії Global Rebalance 2030

Етап	Період	Основні завдання	Очікувані результати
I. Стабілізаційний	2025–2026	Перерозподіл повноважень між регіональними центрами, реструктуризація управління, скорочення централізації	Зменшення управлінських ризиків, підвищення ефективності комунікацій
II. Інтеграційний	2026–2028	Запуск енергетичних кластерів, розвиток спільних R&D, впровадження цифрової екосистеми	Формування стійких міжгалузевих зв'язків, стабільні джерела доходу
III. Стратегічний	2028–2030	Розширення присутності у Латинській Америці, диверсифікація постачань, нові партнерства	Глобальна стабільність, збільшення частки ринку EV до 20%

Розроблено автором на основі [63]

Рекомендується створити Tesla Research Network, що об'єднає провідні наукові установи Європи, США та Азії для спільних досліджень у галузі батарейних технологій, штучного інтелекту, автономного керування та водневих рішень. Такий формат мережевої взаємодії компанії з університетами та науковими центрами відповідає концепції відкритих інновацій, у межах якої зовнішні партнерства розглядаються як ключове джерело прискореного

технологічного розвитку. Створення глобальної дослідницької мережі дозволить підвищити ефективність R&D-проектів, розподіляючи витрати між партнерами та використовуючи їхні наукові компетенції без пропорційного збільшення внутрішніх витрат Tesla на дослідження й розробки [43].

Також передбачається активніше впровадження штучного інтелекту у виробничі процеси через проєкт AI Manufacturing 2.0, який має зменшити дефекти на лініях на 25% і скоротити витрати на контроль якості [43].

Реалізація Global Rebalance 2030 дозволить Tesla:

- зміцнити стратегічну стійкість завдяки децентралізованій системі управління;
- відновити довіру інвесторів через прогнозованість фінансових результатів;
- збільшити операційну ефективність за рахунок енергетичної інтеграції;
- скоригувати імідж компанії, переорієнтувавши її комунікації на екологічну й технологічну місію, а не на персональність керівника.

Водночас запропонована стратегія не передбачає радикального відходу від ідей Ілона Маска - навпаки, вона спрямована на інституціоналізацію його бачення, тобто створення стабільних механізмів управління, здатних реалізовувати інноваційну місію Tesla незалежно від особистих факторів.

Отже, сучасна стратегія міжнародної експансії Tesla потребує оновлення в напрямі збалансованого зростання, технологічної інтеграції та регіональної автономії. Авторська модель Tesla Global Rebalance 2030 пропонує системний підхід до розв'язання внутрішніх кризових проблем компанії та створює основу для її довгострокової стабільності.

Запропонована стратегія дозволяє поєднати інноваційність, екологічну відповідальність і фінансову ефективність, що є ключовими критеріями успіху транснаціональної корпорації у XXI столітті. Вона також відкриває можливості для нових партнерств, диверсифікації ринків і посилення позицій Tesla у Європі, Азії та Латинській Америці.

Таким чином, Tesla Global Rebalance 2030 – це не лише концепція виходу з кризи, а й новий стратегічний курс розвитку, який поєднує інноваційне бачення Маска з раціональною, стійкою моделлю глобального управління.

3.2 Пропозиції щодо удосконалення стратегії розвитку Tesla на ринку Європи

Європейський ринок є одним із ключових елементів глобальної присутності Tesla, оскільки саме в цьому регіоні формується стійкий стратегічний запит на екологічну, енергоефективну та технологічно інноваційну мобільність. Згідно з аналітичними звітами Міжнародного енергетичного агентства, Європейський Союз виступає не лише одним із найбільших ринків збуту електромобілів, а й потужним регулятором, що через систему кліматичної та транспортної політики задає стандарти для світової автомобільної галузі. У таких умовах ефективна стратегія діяльності Tesla в Європі стає необхідною передумовою довгострокової стабільності компанії та підтримання її статусу глобального лідера на ринку електромобільності [41].

З моменту запуску виробництва на Gigafactory Berlin-Brandenburg у 2022 р. Tesla суттєво посилila свої позиції на ринку ЄС: європейська гігафабрика виконує роль регіонального виробничого та логістичного хабу, забезпечуючи локальне складання насамперед Model Y для основних ринків Західної та Північної Європи. Водночас у річній звітності компанія відзначає, що діяльність у Європі супроводжується низкою структурних викликів – високими енергетичними витратами, конкуренцією за кваліфіковані трудові ресурси, а також значним регуляторним та адміністративним навантаженням, пов'язаним із дотриманням численних вимог екологічного, трудового та промислового законодавства.

Європа є одним із найбільших зовнішніх ринків для Tesla після Північної Америки. Згідно з річною звітністю компанії, на країни Європи припадає значна частка світового обсягу поставок і виручки Tesla, що підтверджує стратегічне

значення цього регіону для довгострокового розвитку бізнесу. Водночас, на відміну від американського ринку, де Tesla виступає беззаперечним інноваційним лідером, у Європі вона стикається з високим рівнем конкуренції з боку локальних та глобальних автовиробників, а також із посиленням регуляторним контролем з боку інститутів ЄС.

Європейська стратегія Tesla на початковому етапі будувалася переважно за експансіоністською моделлю, орієнтованою на швидке нарощення виробничих потужностей і збільшення ринкової частки. Такий підхід забезпечив компанії швидкий прорив у 2022-2023 роках, однак згодом виявив низку дисбалансів: надмірна увага до зростання обсягів виробництва поєднувалася з відносно слабким розвитком локальних партнерств, післяпродажного сервісу та соціального діалогу з працівниками відповідно до європейських трудових стандартів. Подібне поєднання швидкої географічної експансії та недостатньої локальної адаптації є типовим ризиком для транснаціональних корпорацій, про який наголошується в сучасних дослідженнях глобальної стратегії [9].

Європейський ринок має специфічні особливості, які визначають необхідність стратегічної адаптації Tesla:

- високий рівень екологічної регуляції – директиви ЄС щодо зниження викидів CO₂ вимагають повного переходу на зелене виробництво.
- соціальний чинник – у країнах ЄС особлива увага приділяється трудовим правам, безпеці працівників і рівню заробітної плати.
- інфраструктурна зрілість – високий рівень розвитку електромобільних зарядних станцій, але водночас велика залежність від державного фінансування.
- диверсифікований споживач – ринок поділений на преміум-сегмент (Німеччина, Франція) і бюджетний сегмент (Польща, Іспанія, Португалія), що вимагає різних підходів у маркетинговій стратегії.

Таким чином, поточна стратегія Tesla у Європі потребує не стільки подальшого кількісного розширення, скільки якісного переформатування –

переходу від моделі швидкої експансії до моделі регіональної інтеграції, партнерства й сталого розвитку. Це означає посилення уваги до локальної адаптації бізнес-моделі, розвитку кооперації з європейськими партнерами, укріплення післяпродажного сервісу та врахування соціально-екологічних пріоритетів ринку ЄС, що відповідає сучасним підходам до формування глобальної стратегії транснаціональних корпорацій [9].

Досвід функціонування Tesla на європейському ринку засвідчує, що, попри потужний потенціал розвитку, компанія зіткнулася з низкою системних проблем, які гальмують ефективність її міжнародної стратегії. Європейська модель діяльності Tesla, сформована за принципом локалізованого масштабування, спочатку демонструвала успіх – відкриття Gigafactory Berlin-Brandenburg у 2022 році стало важливою віхою в історії компанії. Проте з часом виявилось, що стратегія, запозичена зі США, не врахувала соціально-економічну специфіку Європи, її високу регуляторну насиченість і вимоги до сталого розвитку.

Першою й однією з найгостріших проблем виявилися енергетичні та виробничі виклики. Після енергетичної кризи 2022–2023 років вартість електроенергії в Німеччині, де розташовано головне європейське виробництво Tesla, суттєво зросла. Це призвело до збільшення собівартості автомобілів і зниження операційної маржі. Компанія, орієнтована на технологічну ефективність, опинилася перед дилемою: або скоротити виробничі витрати шляхом оптимізації ланцюгів постачання, або інвестувати у власні енергетичні потужності. Обидва рішення потребують часу та значних капіталовкладень, тому короткостроковий ефект виявився негативним. Додатковим фактором стала нестача кваліфікованих кадрів у регіоні Бранденбургу, через що продуктивність праці залишалася нижчою, ніж у США.

Не менш суттєвою проблемою стали регуляторні бар'єри та соціальна напруга. Європейські трудові стандарти, відомі своєю жорсткістю, вимагають від підприємств високої відповідальності перед працівниками. Tesla, намагаючись утримати гнучкість американської моделі менеджменту, зіткнулася

з численними протестами профспілок і перевітками Європейської комісії. Основні претензії стосувалися інтенсивності праці, низької участі працівників у прийнятті рішень і обмеженого соціального пакета. Такі ситуації не лише створюють ризики судових процесів, а й формують негативний імідж компанії в європейському суспільстві, де соціальна відповідальність вважається важливим елементом корпоративної культури.

Ще одним складним викликом є посилення конкуренції з боку європейських і азійських виробників. Якщо у США Tesla утримує майже монопольну частку ринку електромобілів, то у Європі вона стикається з сильними конкурентами – Volkswagen, BMW, Mercedes-Benz, Renault, Stellantis, а також новими гравцями з Китаю. Останні активно використовують стратегію цінового демпінгу, поєднуючи високу якість із нижчою собівартістю. У результаті Tesla втрачає частину своєї клієнтської бази в сегменті середнього класу, який у Європі є найчисленнішим. Конкуренти, крім того, мають глибші зв'язки з місцевими урядами, університетами та інноваційними парками, що посилює їхню позицію в екосистемі зелених технологій.

Важливою структурною проблемою стала недостатня локальна інтеграція у виробничо-постачальні ланцюги ЄС. Хоча Tesla офіційно позиціонує Gigafactory Berlin як європейське підприємство, значна частина комплектуючих і технологічних компонентів досі імпортується зі США або Китаю. Це створює валютні ризики, підвищує транспортні витрати та зменшує рівень довіри з боку європейських регуляторів. У контексті політики ЄС, спрямованої на автономізацію виробництва, така залежність може у майбутньому перетворитися на серйозну конкурентну загрозу.

Окрему увагу слід приділити маркетинговим і комунікаційним обмеженням. На відміну від США, де Tesla має потужну спільноту лояльних клієнтів і ефективну систему PR через персональний бренд Ілона Маска, у Європі такий підхід не спрацьовує. Європейська публіка менш сприйнятлива до персоналізованого брендингу і більше цінує соціальну прозорість, корпоративну етику й локальну ідентичність. Відсутність локалізованих

рекламних кампаній, слабкий розвиток післяпродажного сервісу та недостатня участь у громадських ініціативах знижують рівень прихильності споживачів до марки Tesla.

Сукупність зазначених проблем свідчить про кризу адаптації моделі Tesla до європейського контексту. Стратегія, що була ефективною у динамічному та підприємницькі орієнтованому середовищі США, виявилася недостатньо гнучкою для складної регуляторної екосистеми ЄС. Нині компанії необхідно перейти від концепції експансії до моделі інтегрованого розвитку, яка поєднує технологічну інноваційність із соціальною відповідальністю, екологічною стабільністю та партнерською взаємодією з державними структурами. Саме цей перехід стане визначальним чинником успіху Tesla на європейському ринку в наступному десятилітті.

У сучасних умовах, коли Європейський Союз поступово формує нову економічну архітектуру, орієнтовану на сталий розвиток, енергетичну незалежність і цифрову трансформацію, стратегія Tesla має бути суттєво модернізована. У попередні роки компанія сприймала ЄС переважно як ринок збуту, тоді як сучасні реалії вимагають розглядати його як інтеграційний простір для співтворення технологій, політик і соціальних ініціатив.

Для реалізації такого підходу в роботі пропонується авторська модель Tesla Europe Strategy 2030, яка має на меті не лише зміцнити позиції компанії на ринку Європи, але й перетворити її на активного учасника європейської зеленої економіки. Запропонована стратегія ґрунтується на трьох взаємопов'язаних напрямках: екологічна інтеграція (узгодження бізнес-моделі Tesla з цілями Європейського зеленого курсу та кліматичної нейтральності), локальна партнерська модель (розвиток кооперації з європейськими виробниками, науковими центрами та енергетичними компаніями) та соціально-інноваційна трансформація (посилення уваги до трудових стандартів, залучення персоналу й упровадження інноваційних форм взаємодії із зацікавленими сторонами), що відповідає сучасним підходам до формування глобальної стратегії транснаціональних корпорацій [9].

Перший напрям передбачає повну гармонізацію діяльності Tesla з принципами Європейського зеленого курсу (Green Deal). Компанія повинна перейти від декларативного позиціонування до реальної участі у формуванні кліматично нейтральної промисловості.

Це означає створення внутрішньої системи вуглецевого обліку, публічне звітування про викиди CO₂, участь у програмах з енергоефективності та використання відновлюваної електроенергії на Gigafactory Berlin. Такий підхід дозволить Tesla не лише відповідати вимогам ЄС, але й формувати новий стандарт корпоративної відповідальності.

Крім того, варто розглянути створення спільних енергетичних хабів у партнерстві з європейськими енергетичними компаніями, як-от Siemens Energy, Vattenfall чи Enel, з метою виробництва зеленої енергії для забезпечення власних заводів. Це дасть змогу знизити витрати на електроенергію, зменшити залежність від ринкових коливань та узгодити діяльність Tesla з принципами сталого розвитку й формуванням «зелених» енергетичних кластерів у ЄС [64].

Другий напрям полягає у формуванні мережі стратегічних альянсів між Tesla та європейськими виробниками компонентів, університетами й урядовими структурами. На відміну від нинішньої вертикальної моделі, орієнтованої на самодостатність, нова концепція базується на принципі кооперативної взаємодії.

Це передбачає:

- розвиток Tesla Supplier Network Europe, яка залучатиме локальних постачальників із Франції, Польщі, Чехії та Словаччини;
- створення R&D-центрів спільно з технічними університетами Європи, зокрема TU Munich, Delft University of Technology, Politecnico di Milano;
- участь у програмах Horizon Europe і European Battery Alliance для спільного фінансування інноваційних проєктів.

Така модель не лише зміцнить локальні ланцюги створення вартості, а й підвищить рівень довіри з боку урядів і громадськості, що є ключовим для стабільної присутності Tesla на ринку ЄС [64].

Третій напрям полягає у формуванні нової корпоративної культури Tesla Europe, зорієнтованої на соціальну відкритість, прозорість та відповідальне ставлення до зацікавлених сторін. Це передбачає не лише неухильне дотримання європейських трудових стандартів і принципів соціального партнерства, а й запровадження ініціатив, спрямованих на розвиток людського капіталу, зокрема створення Tesla Academy Europe – освітньої програми для підготовки фахівців у галузях робототехніки, енергетики та інноваційного менеджменту, що відповідає сучасним підходам до корпоративної соціальної відповідальності й формування стійкої корпоративної культури [27].

Пропонується також запровадити модель участі працівників у прийнятті управлінських рішень через дорадчі ради, що функціонуватимуть при регіональних офісах. Такий формат відповідає європейським принципам соціального партнерства і допоможе знизити напругу у відносинах із профспілками.

Соціальна трансформація має поєднуватися із цифровими ініціативами, спрямованими на підвищення залученості споживачів - через інтеграцію цифрових платформ, мобільних застосунків і системи smart-feedback, яка дозволить клієнтам брати участь у тестуванні нових функцій автомобілів Tesla.

Таблиця 3.2

Пропозиції щодо вдосконалення стратегії Tesla на ринку ЄС

Напрямок	Основні ініціативи	Очікуваний ефект	Перспективний результат
Екологічна інтеграція	Впровадження вуглецевого обліку, зелені хаби, партнерство з енергетичними компаніями	Зменшення собівартості, відповідність стандартам ЄС	Підвищення репутації та енергетичної незалежності
Локальна партнерська модель	Спільні R&D, програми Horizon Europe, локальні постачальники	Розвиток регіональних кластерів, технологічна кооперація	Зростання довіри урядів і суспільства
Соціально-інноваційна трансформація	Tesla Academy, корпоративна участь працівників, програми стажувань	Зміцнення корпоративної культури, скорочення плинності кадрів	Підвищення продуктивності праці та соціальної стабільності

Розроблено автором на основі [63]

Удосконалення стратегії розвитку Tesla на ринку Європи має спиратися на принцип регіональної інтеграції, а не на просте масштабування виробництва. Авторська концепція Tesla Europe Strategy 2030 передбачає перехід компанії до нової якості присутності – від експансії до співпраці, від централізованого управління до регіонального партнерства, від технологічної ізоляції до соціальної відкритості.

Запропоновані напрями спрямовані на досягнення трьох головних цілей:

- формування екологічно нейтрального виробництва;
- створення стабільних локальних партнерських мереж;
- зміцнення соціальної довіри до бренду Tesla як символу сталого розвитку.

Таким чином, удосконалена стратегія розвитку Tesla в Європі поєднує економічну ефективність, соціальну відповідальність і технологічну інноваційність, забезпечуючи компанії довгострокову стабільність і конкурентоспроможність на ринку ЄС.

3.3. Реалізація запропонованої стратегії: моделі, ризики та прогноз ефективності

За даними Міжнародного енергетичного агентства, у 2020-х роках ринок електромобілів вийшов за межі нішевого сегмента й перетворився на один із ключових драйверів технологічної та енергетичної трансформації, відіграючи центральну роль у досягненні кліматичних цілей та структурних змін у транспортному секторі (Global EV Outlook 2024, IEA). В умовах такої безпрецедентної динаміки й турбулентності світової економіки компанії більше не можуть обмежуватися лише екстенсивним нарощенням виробничих потужностей чи лінійки моделей. Для високотехнологічних автовиробників, зокрема Tesla, постає завдання переосмислення логіки міжнародної стратегії, яка має поєднувати інноваційність, регіональну гнучкість і відповідальність перед суспільством. Саме на цьому ґрунтується запропонована в дослідженні

концепція Tesla Global Rebalance 2030 як рамкова модель довгострокового розвитку корпорації [41].

Суть цієї стратегії полягає в тому, щоб відмовитися від одновимірної моделі експансії, де головним критерієм успіху є швидкість масштабування, на користь більш збалансованого підходу. Для Tesla важливо не лише відкривати нові заводи, виходити на нові ринки чи демонструвати вражаючі показники зростання продажів. Не менш значущими стають здатність компанії інтегруватися в локальні економіки, будувати довгострокові партнерства з урядами та бізнесом, відповідати вимогам соціальної й екологічної політики. Іншими словами, йдеться про перехід від стратегії завоювання ринку до стратегії відповідального вкорінення.

Запропонована модель реалізації передбачає три взаємопов'язані рівні управління – глобальний, регіональний і локальний. На глобальному рівні зосереджені стратегічні функції: формування бачення розвитку компанії, визначення пріоритетних технологічних напрямів, встановлення фінансових орієнтирів та стандартів сталого розвитку. Саме тут, у головному офісі в Остіні, приймаються рішення про те, які інноваційні проєкти отримають пріоритетне фінансування, в які країни спрямовуватимуться інвестиційні потоки, як компанія балансуватиме між високоризиковими, але потенційно проривними технологіями та більш передбачуваними, інкрементальними удосконаленнями.

Важливим інструментом глобального рівня стає формування єдиних ESG-орієнтирів. Згідно з Tesla Impact Report 2023, компанія інтегрує показники вуглецевого сліду, енергоефективності, безпеки праці та соціальної відповідальності у систему стратегічних цілей і нефінансової звітності, розглядаючи їх як невід'ємну складову довгострокової цінності для інвесторів і суспільства. Такий підхід дозволяє Tesla не лише відповідати вимогам регуляторів та стейкхолдерів, але й формувати власну систему корпоративної ідентичності як провайдера зеленої трансформації. Спираючись на цю логіку, у роботі пропонується запровадження цифрової платформи типу Tesla Global Matrix, яка забезпечуватиме збір і аналіз даних з усіх бізнес-напрямів і регіонів,

дозволяючи керівництву в режимі реального часу відстежувати не тільки фінансові показники, а й екологічні та соціальні індикатори [57].

Регіональний рівень, представлений окремими хабами в Північній Америці, Європі та Азії, фактично перетворюється на перекладач глобальної стратегії мовою конкретних ринкових реалій. Якщо для США ключовим завданням є збереження технологічного лідерства і підтримка високої маржинальності продуктів, то для Європи на перший план виходять відповідність жорстким екологічним стандартам, інтеграція в політику Європейського зеленого курсу та взаємодія з потужними місцевими автовиробниками. Азійський хаб, у свою чергу, має адаптовувати діяльність Tesla до умов надзвичайно динамічного та конкурентного середовища, де активну роль відіграють державні програми підтримки національних виробників.

За даними Tesla, Inc. Annual Report 2023: Form 10-K, Gigafactory Berlin-Brandenburg є ключовим виробничим центром Tesla для європейського ринку, що забезпечує локальне складання автомобілів та дає змогу зменшити залежність від імпорту продукції зі США й Китаю, скоротити логістичні витрати та підвищити швидкість реагування на коливання попиту в регіоні. Виходячи з цього, у даній роботі європейський хаб навколо Gigafactory Berlin-Brandenburg розглядається як показовий приклад того, як регіональний рівень може поєднувати виробничі, інноваційні та політичні функції. З одного боку, він виконує роль індустріальної бази, а з іншого – потенційного майданчика для взаємодії з європейськими інституціями, участі в програмах на кшталт Horizon Europe та співпраці з енергетичними компаніями щодо постачання відновлюваної енергії. Від того, наскільки вдало Tesla зможе поєднати інтереси компанії з політичними та соціальними пріоритетами ЄС, значною мірою залежатиме її подальша присутність на європейському ринку.

Локальний, або національний, рівень реалізації стратегії відповідає за те, як глобальні цілі та регіональні програми трансформуються у повсякденну діяльність компанії в конкретних країнах. Саме тут вирішується, наскільки

зручно клієнту придбати та обслуговувати автомобіль, наскільки швидко реагує сервісний центр, як будується маркетингова комунікація з урахуванням культурних особливостей, наскільки ефективно компанія працює з місцевими органами влади. Національні офіси Tesla покликані не тільки продавати продукцію, а й налагоджувати партнерства з університетами, професійними школами, інженерними спільнотами, ініціювати створення освітніх програм камер типу Tesla Academy Europe. У цьому вимірі стратегія Global Rebalance 2030 передбачає поступовий відхід від образу закритої технологічної корпорації до моделі відкритої екосистеми, яка активно взаємодіє з регіоном.

Однак перехід до нової моделі неможливий без врахування ризиків, що супроводжують трансформацію. Серед них особливе місце займає регуляторний ризик. Європейський Союз постійно посилює вимоги до викидів, енергоефективності, прозорості ланцюгів постачання та нефінансової звітності. Для Tesla це означає потребу в регулярній модернізації виробництва, інвестиціях у зелену енергетику, розбудові системи збору й верифікації даних. Недооцінка цих вимог може дорого коштувати – як у прямому фінансовому вимірі через штрафи та затримки сертифікації, так і в репутаційному, якщо компанію сприйматимуть як гравця, що намагається обійти європейські правила гри.

За оцінками Міжнародного енергетичного агентства, енергетична криза 2022–2023 років призвела в Європі до різкого зростання цін на електроенергію, підвищення волатильності ринку та посилення залежності від імпорتنих енергоресурсів, що істотно ускладнило планування витрат і підірвало конкурентоспроможність енергоємних виробництв (Electricity Market Report 2023, IEA). Для Tesla, чия бізнес-модель прямо пов'язана з образом «чистої» енергетики, особливо важливо продемонструвати, що її європейські заводи працюють із мінімальним вуглецевим слідом та на основі передбачуваних умов енергопостачання. Спираючись на такі висновки, у роботі пропонується орієнтація на створення спільних енергетичних хабів із європейськими енергетичними компаніями, що дозволить фіксувати прийнятні довгострокові

ціни на електроенергію та посилювати зелену складову корпоративного іміджу Tesla [35].

Кадровий ризик також не можна недооцінювати. Високотехнологічна промисловість Європи вже сьогодні відчуває дефіцит інженерів, програмістів, фахівців з автоматизації та мехатроніки. Конкуренція за таланти між автовиробниками, IT-компаніями й стартапами настільки гостра, що часто стає стримувальним фактором для реалізації масштабних інвестиційних проєктів. Для Tesla відповіддю на цей виклик має стати довгострокова політика формування власної кадрової виховної бази – через партнерство з університетами, запуск освітніх програм, розвиток корпоративних академій. Якщо компанія побудує стійку систему підготовки молодих фахівців, вона зможе не лише зменшити залежність від ситуації на ринку праці, а й підвищити лояльність працівників, що особливо важливо в умовах критики з боку профспілок.

Ринковий ризик пов'язаний із тим, що європейський сегмент електромобілів стрімко насичується новими гравцями. Китайські виробники виходять на європейський ринок з агресивною ціновою стратегією, а місцеві концерни активізують власні програми електрифікації. У результаті Tesla вже не може розраховувати на статус унікального піонера й змушена вибудовувати більш тонку конкурентну позицію, поєднуючи технологічну перевагу з доступністю, якістю сервісу та емоційною привабливістю бренду. Це вимагає гнучкішої продуктової політики, розвитку моделей середнього цінового сегмента, адаптації дизайну та функціоналу до європейських смаків.

З іншого боку, комплексна реалізація стратегії Global Rebalance 2030 відкриває для Tesla суттєві можливості. Згідно з підходами теорії глобальної стратегії, локалізація виробництва, формування регіональних ланцюгів постачання та раціональне використання ресурсів дають змогу компаніям одночасно знижувати операційні витрати й підвищувати стійкість до зовнішніх шоків [9]. У застосуванні до Tesla це означає, що в економічному вимірі очікуваним результатом може стати стабільне зростання частки компанії на

ринку ЄС за рахунок оптимізації виробництва, локалізації постачальних ланцюгів і ефективнішого використання енергетичних ресурсів. Інвестиції в енергоефективні технології, власні енергетичні кластери та вдосконалення логістики дозволять знизити собівартість продукції, а отже – створити простір для цінової гнучкості без критичного зменшення маржі.

У технологічному аспекті тісна взаємодія з європейськими науковими й інженерними спільнотами здатна прискорити розвиток нових рішень у сфері батарей, автономного керування, цифрових сервісів і інтегрованих енергетичних систем. Якщо Tesla зуміє правильно використати потенціал спільних R&D-проектів, участі в програмах Horizon Europe та власних ініціатив типу Tesla Research Network, вона отримає доступ до потужної інноваційної інфраструктури ЄС, зберігаючи при цьому контроль над ключовими технологіями.

У соціальному та екологічному вимірах реалізація запропонованої стратегії здатна посилити позиції Tesla як відповідального корпоративного актора. Дослідження з корпоративної соціальної відповідальності підкреслюють, що поліпшення умов праці, прозорі процедури взаємодії з профспілками, участь у місцевих екологічних та освітніх ініціативах, а також відкритий діалог із громадами навколо промислових майданчиків формують довіру до компанії й зменшують ризики соціальних конфліктів [65]. У довгостроковій перспективі для Tesla такий підхід може стати не менш важливим активом, ніж технологічні чи фінансові переваги, оскільки дозволяє поєднати динамічне зростання з високим рівнем соціальної легітимності бізнесу.

Отже, запропонована стратегія розвитку Tesla на глобальному й особливо на європейському рівнях створює збалансовану основу для довгострокової конкурентоспроможності компанії. Вона передбачає перехід до нової моделі управління, де поєднуються централізоване формування бачення і децентралізована реалізація, інноваційний прорив і соціальна відповідальність, глобальна інтеграція та локальна чутливість. Врахування ключових ризиків,

побудова багаторівневої системи реалізації та орієнтація на партнерство з європейськими інституціями дозволяють Tesla зменшити ймовірність стратегічних помилок і водночас використати потенціал ринку ЄС як одного з головних центрів зеленої економіки. У перспективі до 2030 року саме така модель може забезпечити компанії не лише збереження, а й зміцнення статусу глобального лідера електромобільної та енергетичної трансформації.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження стратегічних підходів Tesla до розвитку на глобальному та європейському ринках, а також обґрунтування авторських моделей Tesla Global Rebalance 2030 та Tesla Europe Strategy 2030 дозволяє зробити низку узагальнень теоретичного й практичного характеру.

По-перше, дослідження підтвердило, що стратегія міжнародної експансії високотехнологічних компаній у сучасних умовах глобальної економіки вже не може обмежуватися традиційною логікою масштабування. На прикладі Tesla видно, що раніше ефективна модель швидкого зростання через відкриття нових виробничих потужностей і вихід на нові ринки поступово вичерпала свій потенціал. Ринок електромобілів перестав бути нішевим і перетворився на один із ключових драйверів енергетичної та технологічної трансформації, що зумовило підвищення вимог до гнучкості, стійкості та соціальної відповідальності бізнес-моделей. У таких умовах просте нарощення обсягів виробництва без урахування регіональних особливостей, регуляторних вимог та очікувань зацікавлених сторін стало недостатнім для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

По-друге, було показано, що чинна стратегія Tesla має подвійний характер. З одного боку, вона спирається на сильні сторони компанії – технологічне лідерство, інноваційну силу бренду, досвід масштабування виробництва та формування власної енергетичної екосистеми. З іншого боку, аналіз глобальної присутності Tesla у Північній Америці, Європі, Азії та на

ринках, що розвиваються, виявив низку системних проблем: надмірну централізацію управління, регіональні дисбаланси, недостатню локальну інтеграцію та підвищену чутливість до соціально-політичних і регуляторних ризиків. Саме ці чинники зумовили актуальність переходу від експансіоністської моделі до більш збалансованої стратегії глобального ребалансування.

По-третє, у роботі обґрунтовано авторську концепцію Tesla Global Rebalance 2030 як системну відповідь на виклики поточного етапу розвитку компанії. Стратегія ґрунтується на трьох ключових принципах: регіональній диверсифікації, енергетично-технологічній синергії та відкритій інноваційній екосистемі. Регіональна диверсифікація передбачає перехід від моделі один центр – багато філій до створення трьох самодостатніх регіональних хабів у Північній Америці, Європі та Азії, кожен із яких має власні повноваження у сфері стратегічного планування, інвестицій і партнерств. Енергетично-технологічна синергія розглядається як поглиблення інтеграції між виробництвом електромобілів, акумуляторних систем і відновлюваної енергетики в межах єдиних кластерів. Концепція відкритих інновацій передбачає системну співпрацю з університетами, науковими центрами, стартапами та інноваційними фондами, що дозволяє прискорити технологічний розвиток без пропорційного зростання внутрішніх витрат на R&D.

Детальний аналіз європейського ринку та діяльності Tesla в ЄС показав, що саме Європа є одночасно одним із найбільш перспективних і найбільш складних регіонів для компанії. З одного боку, ЄС формує структурний попит на електромобільність, підтримує зелену енергетику та розвиває інфраструктуру для електротранспорту. З іншого – європейський ринок характеризується високим рівнем конкуренції з боку локальних виробників, жорсткою системою регулювання, значною роллю профспілок і високими очікуваннями суспільства щодо корпоративної відповідальності. Саме на стику цих факторів проявилися ключові слабкі місця чинної стратегії Tesla: недостатня локальна інтеграція, концентрація на обсягах виробництва за відносно слабкого розвитку партнерств

і соціального діалогу, а також обмежена адаптація бізнес-моделі до європейських соціальних і енергетичних реалій.

Також у роботі сформульовано авторську модель Tesla Europe Strategy 2030, яка розглядається як конкретизація глобального ребалансування на рівні окремого регіону. Запропонована стратегія спирається на три взаємопов'язані напрями: екологічну інтеграцію, локальну партнерську модель і соціально-інноваційну трансформацію. Екологічна інтеграція передбачає гармонізацію виробничих процесів Tesla із цілями Європейського зеленого курсу – впровадження вуглецевого обліку, перехід на відновлювані джерела енергії, створення спільних енергетичних хабів із європейськими компаніями. Локальна партнерська модель акцентує увагу на необхідності розвитку кооперації з європейськими постачальниками, участі в ініціативах Horizon Europe та формуванні дослідницьких центрів спільно з провідними університетами. Соціально-інноваційна трансформація пов'язана зі створенням Tesla Academy Europe, запровадженням інструментів участі працівників в управлінні, розширенню програм стажувань і посиленню відкритості у взаємодії з місцевими громадами.

Запропоновані стратегічні моделі були підкріплені аналізом ризиків, з якими Tesla стикається на глобальному та європейському рівнях. Було виокремлено регуляторні, енергетичні, кадрові, ринкові, фінансово-валютні та соціально-політичні ризики. Регуляторні ризики пов'язані зі швидкими змінами законодавства ЄС у сферах клімату, транспорту, цифрової безпеки та захисту даних, що вимагає від Tesla постійного перегляду продуктів і процесів. Енергетичні ризики загострилися після криз 2022–2023 років і відображаються у високих цінах на електроенергію, нестабільності постачання та залежності від імпортованих енергоресурсів. Кадрові ризики формуються дефіцитом висококваліфікованих спеціалістів і конкуренцією за таланти, тоді як ринкові ризики зумовлені посиленням конкуренції з боку європейських і китайських виробників електромобілів. Фінансово-валютні та соціально-політичні ризики

проявляються через волатильність курсів, геополітичну невизначеність та напругу у відносинах із профспілками.

Дослідження показало, що за належного управління ризиками реалізація стратегії Global Rebalance 2030 може забезпечити Tesla значний позитивний ефект одразу в кількох вимірах. В економічному аспекті очікується потенціал зростання частки компанії на європейському ринку за рахунок локалізації виробництва, оптимізації ланцюгів постачання та зниження собівартості продукції завдяки енергоефективним технологіям і власним енергетичним кластерам. У технологічному вимірі стратегія відкриває можливості для прискореного розвитку батарейних систем, автономного керування та інтегрованих енергетичних рішень через участь у спільних R&D-проектах, використання дослідницького потенціалу європейських університетів та розбудову Tesla Research Network. У соціальному та екологічному аспектах стратегія сприяє зміцненню іміджу Tesla як відповідального роботодавця та партнера, який поєднує економічне зростання з високими стандартами КСВ та участю в «зеленій» трансформації.

Було обґрунтовано, що одним із ключових завдань запропонованої стратегії є інституціоналізація візійного бачення Ілона Маска. Якщо на попередньому етапі розвиток Tesla значною мірою спирався на харизму, особисті рішення та високий рівень централізації управління, то надалі успіх компанії залежатиме від здатності перетворити це бачення на стабільні організаційні механізми. Запропоновані в роботі багаторівнева система управління, розподіл стратегічних функцій між глобальним, регіональним і локальним рівнями, а також створення дослідницьких та освітніх мереж є спробою перевести гіпервізійну стратегію у формат стійкої, передбачуваної та керованої моделі глобального розвитку.

Аналіз структури та етапів реалізації стратегії Global Rebalance 2030 дав змогу виокремити три послідовні фази: стабілізаційну, інтеграційну та стратегічну. На стабілізаційному етапі (2025–2026 рр.) ключовою метою є перерозподіл повноважень, зменшення надмірної централізації та підвищення

ефективності комунікацій між рівнями управління. Інтеграційний етап (2026–2028 рр.) зосереджується на запуску енергетичних кластерів, розгортанні спільних дослідницьких проєктів і формуванні цифрової екосистеми управління, яка об'єднує фінансові, виробничі, екологічні та соціальні показники. Стратегічний етап (2028–2030 рр.) передбачає зміцнення міжнародної присутності, диверсифікацію постачання сировини (зокрема за рахунок Латинської Америки), розширення ринків збуту й досягнення цільових показників частки на глобальному ринку електромобілів.

У роботі показано, що запропоновані стратегії Tesla Global Rebalance 2030 та Tesla Europe Strategy 2030 мають інтегрований характер: перша задає рамкові контури для глобальної перебудови бізнес-моделі, тоді як друга конкретизує ці контури у специфічних умовах європейського ринку. Такий підхід відповідає сучасним науковим уявленням про баланс між глобальною інтеграцією та локальною чутливістю в стратегіях транснаціональних корпорацій. Tesla в цьому контексті розглядається як приклад компанії, яка, зберігаючи технологічне лідерство, змушена адаптуватися до нових правил гри, де успіх визначається не лише інноваційністю продукту, а й здатністю до партнерства, соціального діалогу та екологічної відповідальності.

Узагальнюючи результати розділу, можна стверджувати, що авторська концепція стратегічного ребалансування Tesla поєднує аналітичну оцінку поточних слабких місць компанії з позитивною програмою трансформації, орієнтованою на довгострокову стабільність і стійке зростання. Запропоновані підходи дозволяють поєднати інноваційність, екологічну орієнтацію та фінансову ефективність, що відповідає ключовим вимогам до стратегій розвитку глобальних високотехнологічних корпорацій у XXI столітті. У перспективі до 2030 року реалізація зазначених ініціатив може забезпечити Tesla не лише вихід із поточної фази стратегічної напруги, а й перехід до нової, більш зрілої моделі глобального лідерства, у якій технологічний прорив поєднується з відповідальним ставленням до суспільства й довкілля.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі було здійснено спробу комплексно осмислити стратегію розвитку міжнародної компанії Tesla у контексті глибоких трансформацій глобального ринку електромобілів, посилення регуляторних вимог і зміни технологічної парадигми сучасної економіки. Обрана тема виявилася особливо актуальною, оскільки Tesla давно вийшла за межі просто автовиробника й стала символом ширшої енергетичної та цифрової трансформації, уособлюючи водночас і потенціал, і суперечності нової хвилі індустріального розвитку. Саме тому головним завданням дослідження було не лише описати поточний стан справ, а й зрозуміти, у який спосіб стратегія цієї компанії може еволюціонувати, щоб відповідати викликам наступного десятиліття.

Важливою відправною точкою роботи стало теоретико-методологічне осмислення стратегічного розвитку міжнародних компаній. На основі аналізу праць вітчизняних та зарубіжних учених було показано, що класичне уявлення про стратегію як про фіксований довгостроковий план поступово втрачає свою актуальність у світі, де основними характеристиками зовнішнього середовища стають нестабільність, турбулентність і невизначеність. Сучасний стратегічний менеджмент дедалі більше тяжіє до моделей, у яких стратегія трактується як гнучка система рішень, що постійно оновлюється в процесі взаємодії компанії з глобальним середовищем. У роботі було наголошено, що для транснаціональних корпорацій, які діють на перетині технологічних, енергетичних та фінансових ринків, стратегія вже не може бути суто економічною категорією. Вона невід'ємно пов'язана з інноваційністю, цифровою трансформацією, здатністю інтегруватися в глобальні ланцюги створення вартості та зобов'язаннями у сфері сталого розвитку.

Теоретичний аналіз дозволив поглибити розуміння того, як концепції сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності вбудовуються в стратегію високотехнологічних корпорацій. Якщо ще донедавна екологічні та

соціальні аспекти здебільшого сприймалися як «додаткові» до основної бізнес-логіки, то сьогодні вони стають ключовими елементами конкурентної переваги. Компанії, які вміють поєднувати економічну ефективність із відповідальністю перед суспільством та довкіллям, отримують доступ до довгострокового капіталу, підтримки з боку держав, лояльності споживачів та інституційної довіри. У цьому контексті Tesla є показовим прикладом: вона позиціонує себе не лише як виробника продукції, а як учасника глобальної боротьби з кліматичними змінами, пропонуючи рішення, що мають змінити уявлення людства про транспорт, енергетику та мобільність.

У другому розділі дипломної роботи теоретичні напрацювання були зіставлені з реальними практиками Tesla. Було здійснено аналіз корпоративної структури, бізнес-моделі, фінансових результатів та конкурентного середовища компанії. Tesla постала як яскравий приклад компанії-новатора, яка змогла зруйнувати усталені галузеві стандарти та нав'язати свою логіку розвитку цілим сегментам ринку. Її бізнес-модель базується на вертикальній інтеграції, глибокій цифровізації та екосистемному підході, коли автомобіль розглядається не стільки як окремий товар, скільки як частина ширшої технологічної й енергетичної платформи. Власні виробничі потужності, розробка програмного забезпечення, суперкомп'ютер для навчання нейронних мереж, мережа зарядних станцій, енергетичні продукти – усе це формує цілісний ланцюг створення вартості, який суттєво відрізняється від традиційних моделей автомобільних концернів.

Разом із тим аналітична частина роботи продемонструвала, що успіх Tesla має і зворотний бік. Після періоду стрімкого зростання компанія зіткнулася з низкою об'єктивних обмежень. Серед них – посилення конкуренції з боку китайських виробників, які пропонують більш доступні за ціною електромобілі; активізація європейських автовиробників, які поступово скорочують технологічний розрив; зростаючий регуляторний тиск на ключових ринках і поява нових вимог у сфері безпеки, екології та цифрового контролю. До цього додаються внутрішні фактори: надмірна концентрація влади в руках одного

лідера, суперечливі публічні рішення, конфлікти з профспілками й регуляторами. Сукупність цих обставин дала підстави стверджувати, що нинішня модель міжнародної експансії Tesla, яка раніше працювала як машина зростання, почала демонструвати ознаки втоми та потребує переосмислення.

На цьому тлі третій розділ роботи став логічним кроком до формування відповіді на запитання: у який спосіб Tesla може адаптувати свою стратегію до нових умов, не втрачаючи при цьому ні технологічного лідерства, ні здатності генерувати довгострокову вартість. У результаті було розроблено авторську концепцію Tesla Global Rebalance 2030, яка покликана збалансувати глобальну та регіональну присутність компанії, знизити надмірні ризики централізації й переформатувати логіку міжнародної експансії з агресивної на більш виважену, інтегровану та стійку.

Сутність цієї концепції полягає у відмові від одновекторної моделі, де головним критерієм успіху є швидкість зростання, на користь багатовимірного бачення, яке поєднує економічні, технологічні, соціальні та екологічні виміри. Для Tesla питання полягає вже не в тому, скільки нових заводів вона зможе відкрити протягом найближчих років, а в тому, наскільки органічно ці заводи будуть інтегровані в локальні економіки, наскільки стабільним буде їх енергетичне забезпечення, якою буде взаємодія з місцевими громадами й органами влади та якою мірою компанія зможе зберегти гнучкість перед обличчям майбутніх криз. Запропонована стратегія ребалансування передбачає перехід від завоювання ринків до вкорінення в них, коли присутність компанії сприймається не як тимчасовий експансійний проект, а як довгострокове партнерство.

Особливе місце в цій концепції посідає європейський вимір. Європейський Союз у роботі розглядається як своєрідний тест для стратегічної зрілості Tesla. З одного боку, це ринок із високим платоспроможним попитом, розвиненою інфраструктурою та чітко визначеним курсом на декарбонізацію. З іншого боку, ЄС є простором жорстких екологічних і соціальних стандартів, складної регуляторної архітектури та сильної конкуренції з боку локальних

виробників. Від того, чи зможе Tesla адаптуватися до такої специфіки, значною мірою залежить її довгострокова стабільність. Саме тому в роботі було запропоновано окрему модель Tesla Europe Strategy 2030, яка конкретизує глобальну стратегію ребалансування в умовах європейського ринку.

Ця модель ґрунтується на ідеї регіональної інтеграції. Якщо на ранньому етапі Tesla сприймала Європу переважно як важливий, але зовнішній ринок збуту, то Tesla Europe Strategy 2030 пропонує інший погляд: ЄС має розглядатися як партнерський простір, у якому компанія співтворить нову модель мобільності та енергетики разом із урядами, університетами, науковими центрами та енергетичними корпораціями. Перехід від логіки продажу продукту до логіки спільної участі в трансформації означає переосмислення ролі Tesla в Європі – від зовнішнього інноватора до внутрішнього, системно вбудованого актора зеленої економіки.

У дипломній роботі було також підкреслено, що реалізація запропонованих стратегій неминуче пов'язана з низкою ризиків. Регуляторні обмеження, волатильність енергетичних ринків, дефіцит кваліфікованих кадрів, конкуренція з боку азійських виробників, репутаційні загрози – усі ці фактори можуть гальмувати реалізацію навіть найкраще продуманих стратегічних планів. Однак саме тому ключовою ідеєю Tesla Global Rebalance 2030 і Tesla Europe Strategy 2030 є не наївне ігнорування ризиків, а навпаки – їх системне врахування й перетворення в один із структурних елементів стратегії. Ідеться про перехід від реактивної поведінки, коли компанія лише відповідає на виклики, до проактивного формування середовища через партнерства, інновації, прозорі практики звітності та соціально відповідальну поведінку.

Загалом результати дослідження дозволяють зробити декілька взаємопов'язаних висновків. Насамперед Tesla, незважаючи на всі труднощі, зберігає статус глобального технологічного лідера та продовжує істотно впливати на траєкторію розвитку світового ринку електромобілів і відновлюваної енергетики. Проте для того, щоб утримати цей статус у довгостроковій перспективі, компанії необхідно вийти за межі логіки, яка

забезпечила її успіх у попередньому десятилітті. Стратегія, побудована переважно на харизмі одного лідера, швидкому масштабуванні та експериментальному управлінні, добре працює на етапі прориву, але стає небезпечною в умовах, коли ринок дорослішає, конкуренти зміцнюються, а регуляторні вимоги ускладнюються.

Саме тому в роботі було зроблено висновок, що ефективний розвиток Tesla вимагає переходу від моделі експансії до моделі інтеграції. Це означає необхідність поєднати глобальну уніфікацію технологій із високою чутливістю до локальних контекстів; змістити фокус із одноосібних управлінських рішень до інституціоналізованих механізмів; розширити акцент із суто продуктового виміру на формування енергетичних та інноваційних кластерів, де Tesla є не єдиним, а провідним, але все ж партнером серед інших гравців. Такий підхід дає змогу перетворити візійність, що була рушійною силою розвитку компанії, у стійку та відтворювану систему управління.

Європейський ринок у цьому контексті виступає як лакмусовий папірець здатності Tesla до адаптації. Саме тут надзвичайно чітко проявляється, чи готова компанія сприймати соціальний діалог, міцні профспілки, екологічні стандарти, вимоги прозорості не як перешкоду, а як невід'ємну частину сучасного бізнес-середовища. Запропонована в дипломній роботі стратегія розвитку Tesla в Європі передбачає, що успіх тут може бути досягнутий не стільки через низку маркетингових ходів чи ценових рішень, скільки через глибоку інституційну інтеграцію: участь у формуванні спільних дослідницьких програм, розвиток локальних ланцюгів постачання, створення освітніх ініціатив для підготовки кадрів, співпрацю з енергетичними компаніями у сфері зеленої генерації.

У більш широкому науковому контексті результати дослідження засвідчують, що досвід Tesla може бути використаний як аналітична оптика для вивчення стратегій інших високотехнологічних транснаціональних корпорацій. Взаємодія між інноваціями, глобальною експансією, регуляторними рамками та соціальною відповідальністю, яка так гостро проявляється у випадку Tesla,

стосується й інших компаній, що прагнуть лідерства у сферах штучного інтелекту, енергетики, біотехнологій чи цифрових платформ. Запропоновані в дипломній роботі концепції можуть бути застосовані як методологічна основа для подальших досліджень, у яких буде розглядатися, як глобальні корпорації шукають баланс між швидкістю зростання, стійкістю та відповідальністю.

Завершуючи це дослідження, можна сказати, що Tesla сьогодні стоїть на роздоріжжі. Вона вже довела, що здатна змінювати правила гри, але тепер має довести, що може жити за новими правилами, які сама ж у чомусь допомогла сформувати. Авторські стратегії Tesla Global Rebalance 2030 і Tesla Europe Strategy 2030, запропоновані в дипломній роботі, є спробою окреслити один із можливих шляхів такого переходу – шлях, на якому технологічне лідерство й економічна ефективність поєднуються із соціальною легітимністю, екологічною відповідальністю та повагою до тих суспільств, у які компанія приходить.

У цьому сенсі результати дипломної роботи мають не лише академічне, а й практичне значення. Вони можуть слугувати орієнтиром для менеджерів, які приймають стратегічні рішення, для аналітиків, що оцінюють перспективи розвитку ринку електромобілів, для державних органів, які формують політику у сфері зеленої економіки, а також для науковців і студентів, які досліджують феномен глобальних високотехнологічних корпорацій. Головний же висновок зводиться до того, що успішна стратегія XXI століття – це не лише про обсяги продажів чи ринкову капіталізацію. Це, передусім, про здатність компанії знаходити баланс між прагненням до зростання та відповідальністю за наслідки власної діяльності для людей і планети.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрющенко І. Є. Вплив інновацій та інвестицій на стратегічний розвиток промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2014. Вип. 1(2). С. 288–294. DOI: 10.31498/2225-6407.10.2014.36431.
2. Балабаниць А. В., Горбашевська М. О., Кислова Л. А., Мацука В. М., Перепадя Ф. Л. Стратегічний менеджмент : навч. посібник / А. В. Балабаниць, М. О. Горбашевська, Л. А. Кислова, В. М. Мацука, Ф. Л. Перепадя ; за заг. ред. А. В. Балабаниць. – Маріуполь : Маріупольський держ. ун-т, 2022. – 343 с.
3. Балабанова Л. В., Холод В. В. Стратегічне маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств : навч. посіб. / Л. В. Балабанова, В. В. Холод. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 448 с.
4. Бланк І. А. Фінансовий менеджмент : навчальний курс. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2013. – 656 с.
5. Веклич О. О. Механізм впливу екологічних стандартів на конкурентоспроможність. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2005. Вип. 15.6. С. 71–78.
6. Вергун В. А., Приятельчук О. А., Ступницький О. І. Міжнародний бізнес : підручник. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : Київський університет, 2024. – 703 с.
7. Вініченко І. І., Гончаренко О. В., Васильєв С. В., Дідур К. М. Глобальна економіка : навчальний посібник. – К. : ТОВ «ДКС центр», 2019. – 234 с.
8. Геєць В. М. Інноваційна модель розвитку економіки України: теоретичні і прикладні аспекти. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 4-21.
9. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук ; Київ. нац. екон. ун-т. – К. : КНЕУ, 2000. – 360 с.

10. Готь О. Я., Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. *Ефективна економіка*. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
11. Гражевська Н. І. Конкурентоспроможність національних економік за умов посилення глобальної нестійкості. *Теоретичні та прикладні питання економіки : зб. наук. праць*. 2013. Т. 1, вип. 28. С. 29–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2013_28\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tppe_2013_28(1)_6)
12. Григор'єва О. В. Корпоративна соціальна відповідальність : навч.-метод. посіб. для студентів напряму підгот. «Управління персоналом та економіка праці» галузі знань «Економіка та підприємництво». – Полтава : ПолтНТУ, 2017. – 88 с.
13. Електронний документообіг : конспект лекцій для здобувачів освітнього ступеня «Бакалавр» спеціальності 073 «Менеджмент» денної форми навчання / уклад. О. В. Шебаніна, В. П. Клочан, І. В. Клочан та ін. – Миколаїв : МНАУ, 2021. – 72 с.
14. Єфименко Т. І., Ловінська Л. Г., Олійник Я. В., Бондар Т. А., Кучерява М. В. Запровадження нефінансової звітності в контексті імплементації в Україні законодавства ЄС : монографія. – Київ : ДННУ «Академія фінансового управління», 2017. – 293 с.
15. Залуцька Х. Я., Помірча М. І. Сутність і зміст функціональної стратегії підприємства. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 0032023. № 1. С. 57–61. DOI: 10.31891/mdes/2023-7-8.
16. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
17. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика : підручник / М. А. Саприкіна, О. Ляшенко, М. А. Саєнсує, Г. А. Місько, А. Г. Зінченко ; за наук. ред. О. С. Редькіна. – К. : ТОВ «Фарбований лист», 2011. – 480 с.

18. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Основи менеджменту : підручник. – К. : Академвидав, 2003. – 416 с.
19. Ларіонова К., Шпак Д. Особливості стратегічного управління діяльністю промислових підприємств в умовах глобалізації. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 86-92. DOI: 10.31891/dsim-2024-8(14).
20. Ліщинська В. В. Глокалізація як конкурентна стратегія компанії. *Формування ринкової економіки*. 2014. № 32. С. 81–87.
21. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : посібник для перепідготовки фахівців. – Суми : Університетська книга, 2006. – 654 с.
22. Надейко М. М. Порівняльна характеристика методик аналізу менеджменту корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2020. № 3-4 (74-75). С. 132–145.
23. Петренко Л. А. Інноваційний розвиток підприємства: генезис теорії та сучасна практика управління : монографія. – Київ : НУОУ ім. Івана Черняхівського, 2020. – 328 с.
24. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : навч. посіб. – Тернопіль : Економічна думка, 2006. – 390 с.
25. Соціальна відповідальність : навч. посіб. / [А. М. Колот, О. А. Грішнова, О. О. Герасименко та ін.] ; за заг. ред. А. М. Колота. – Київ : КНЕУ, 2015. – 519 с.
26. Сталий розвиток промислового регіону: соціальні аспекти : монографія / [Новікова О. Ф., Амоша О. І., Антонюк В. П. та ін.] ; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк : Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2012. – 533–534 с.
27. Стратегія сталого розвитку: європейські горизонти : підручник / І. Л. Якименко, Л. П. Петрашко, Т. М. Димань [та ін.] ; Нац. ун-т харч. технологій. – Київ : НУХТ, 2022. – 337 с.
28. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець. – Харків : ХНУВС, 2021. – 208 с.

29. Ткачук Н. Я., Заяць О. І. Диференціація конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 67. С. 780-783. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-103.
30. Україна 2030: Доктрина збалансованого розвитку / за ред. О. Жилінської та ін. – Львів : Кальварія, 2017. – 164 с.
31. Фаріон І. Д. Стратегічний аналіз : навч. посібник для студентів і аспірантів. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – 635 с.
32. Філіна С. В., Дрига О. В., Кужель О. В. Теоретичні та методичні аспекти стратегії розвитку підприємства. *Економічний простір*. 2024. № 192. С. 120-124. DOI: 10.30838/EP.192.120-124.
33. Халімон Т. М., Рожкова Я. В. Розробка конкурентної стратегії підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2021. № 1 (35). С. 26-32. DOI: 10.31673/2415-8089.2021.012632.
34. Цифрова трансформація економіки : мікро- та макроаспекти : колективна монографія / за заг. ред. Н. А. Мазур. – Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. – 440 с.
35. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.
36. Юхименко П. І., Гацька Л. П., Півторак М. В. та ін. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 488 с.
37. Aithal P. S., Bhandarkar S. M., Shetty V. A Systematic CEO Analysis for Elon Musk of Tesla Inc. EV Company // Poornaprajna International Journal of Teaching & Research Case Studies (PIJTRCS). – 2024. – Vol. 1, No. 1. – P. 126–162. – DOI: 10.5281/zenodo.13839884.
38. Ansoff H. I. Strategies for Diversification // Harvard Business Review. – 1957. – Vol. 35, No. 5. – P. 113–124.
39. Ansoff H. Igor. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. – New York : McGraw–Hill, 1965. – 241 p.

40. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. – 1991. – Vol. 17, No. 1. – P. 99–120. – DOI: 10.1177/014920639101700108.
41. BloombergNEF. Electric Vehicle Outlook 2024 [Электронный ресурс]. – London : Bloomberg Finance L.P., 2024 URL: <https://about.bnef.com/electric-vehicle-outlook/>
42. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. – Cambridge, Mass. : MIT Press, 1962. – 480 p.
43. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. – Boston : Harvard Business School Press, 2003. – 272 p.
44. David F. R. (Fred), David F. R. (Forest). Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases. – 16th ed. – Boston : Pearson, 2017. – 480 p.
45. Digital Transformation of the Automotive Industry : Strategies for the Mobility of the Future / ed. by U. Sendler. – Cham : Springer, 2019. – 385 p.
46. Dimitrakaki I. Organizational Structure as a Fundamental Function of Effective Management. The Case of Tesla // Global Journal of Management and Business Research. – 2022. – Vol. 22 (A6). – P. 29–39.
47. Drucker P. F. Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles. – New York : Harper & Row, 1985. – 259 p.
48. Drucker P. F. The Practice of Management. – New York : Harper & Brothers, 1954. – 404 p.
49. Dunning J. H., Lundan S. M. Multinational Enterprises and the Global Economy. – 2nd ed. – Cheltenham : Edward Elgar, 2008. – 920 p.
50. Dunphy D. C., Griffiths A., Benn S. Organizational Change for Corporate Sustainability: A Guide for Leaders and Change Agents of the Future. – London ; New York : Routledge, 2003. – 315 p.

51. Electricity Market Report 2023 [Електронний ресурс]. – Paris : International Energy Agency, 2023. URL: <https://www.iea.org/reports/electricity-market-report-2023>
52. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. – Oxford : Capstone, 1997. – 407 p.
53. Global EV Outlook 2024: Accelerating Ambitions despite Economic Uncertainty [Електронний ресурс]. – Paris : International Energy Agency, 2024. – URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024>
54. Grant R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation // California Management Review. – 1991. – Vol. 33, No. 3. – P. 114–135. – DOI: 10.2307/41166664.
55. IBM. IBM Quantum Network [Електронний ресурс]. – Офіційний сайт IBM. – URL: <https://www.ibm.com/quantum/ibm-quantum-network>
56. Iansiti M., Levien R. The Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. – Boston : Harvard Business School Press, 2004. – 304 p.
57. Meyer P. Tesla's Organizational Culture & Its Characteristics [Електронний ресурс] // Panmore Institute. – 2024. – 3 November. – URL: <https://panmore.com/tesla-motors-inc-organizational-culture-characteristics-analysis>
58. Mintzberg H. Patterns in Strategy Formation // Management Science. – 1978. – Vol. 24, No. 9. – P. 934–948. – DOI: 10.1287/mnsc.24.9.934.
59. Naor M., Coman A., Wiznizer A. Vertically Integrated Supply Chain of Batteries, Electric Vehicles, and Charging Infrastructure: A Review of Three Milestone Projects from Theory of Constraints Perspective // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, No. 7. – Art. 3632. – DOI: 10.3390/su13073632.
60. North D. C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. – Cambridge : Cambridge University Press, 1990. – 152 p.
61. North D. C. Institutions // Journal of Economic Perspectives. – 1991. – Vol. 5, No. 1. – P. 97–112. – DOI: 10.1257/jep.5.1.97.

62. Organizational Structure Analysis: Tesla Inc. Report [Электронный ресурс]. – Desklib, 2023. URL: <https://desklib.com/study-documents/tesla-inc-organizational-structure-analysis/>
63. Peng M. W. Global Strategy. – 4th ed. – Boston : Cengage Learning, 2017. – 640 p.
64. Pereira D. Tesla Organizational Structure Analysis [Электронный ресурс] // Business Model Analyst. – 2025. – 4 June. URL: <https://businessmodelanalyst.com/tesla-organizational-structure-analysis/>
65. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – New York : Free Press, 1980. – 396 p.
66. Porter M. E., Kramer M. R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility // Harvard Business Review. – 2006. – Vol. 84, No. 12. – P. 78–92.
67. Regulation (EU) 2024/1252 of the European Parliament and of the Council of 11 April 2024 establishing a framework for ensuring a secure and sustainable supply of critical raw materials and amending Regulations (EU) No 168/2013, (EU) 2018/858, (EU) 2018/1724 and (EU) 2019/1020 // Official Journal of the European Union. – 2024. – L 2024/1252, 3.5.2024.
68. Santo B. Innovacio a gazdasagi fejlesztés eszköze. – Budapest : Muszaki Könyvkiadó, 1985. – 296 p.
69. Schumpeter J. A. The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. – Cambridge, MA : Harvard University Press, 1934. – 255 p.
70. Schein E. H. Organizational Culture and Leadership. – 4th ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2010. – 418 p.
71. Seth A. K. The Enigma of Elon Musk: Unraveling the Complexities of His Business Portfolio // International Journal of Social Science and Economic Research. – 2024. – Vol. 9, No. 11. – P. 742–765. – DOI: 10.46609/ijsser.2024.v09i11.042.

72. Teece D. J. Dynamic Capabilities and Strategic Management: Organizing for Innovation and Growth. – Oxford : Oxford University Press, 2009. – 290 p.

73. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. – 1997. – Vol. 18, No. 7. – P. 509–533.

74. Tesla Dojo [Електронний ресурс] // Wikipedia. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Tesla_Dojo

75. Tesla, Inc. AI & Robotics [Електронний ресурс]. – Офіційний веб-ресурс Tesla, розділ «AI & Robotics». URL: <https://www.tesla.com/AI>

76. Tesla, Inc. Annual Report 2023 : Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2023 [Електронний ресурс]. – Austin, TX : Tesla, Inc., 2024. URL: <https://www.sec.gov/edgar/browse/?CIK=1318605>

77. Tesla, Inc. Tesla Impact Report 2023 [Електронний ресурс]. – Austin, TX : Tesla, Inc., 2023. URL: <https://www.tesla.com/impact-report>

78. Tesla, Inc. Tesla, Inc. Annual Report 2024 : Form 10-K for the fiscal year ended December 31, 2024 [Електронний ресурс]. – Austin, TX : Tesla, Inc., 2025. URL: <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1318605/000162828025003063/tsla-20241231.htm>

79. Tidd J., Bessant J. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. – 6th ed. – Chichester : John Wiley & Sons, 2018. – 632 p.

80. United States. Congress. Inflation Reduction Act of 2022 : Public Law 117–169 : approved August 16, 2022. – Washington, D.C. : U.S. Government Publishing Office, 2022.

81. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm // Strategic Management Journal. – 1984. – Vol. 5, No. 2. – P. 171–180. – DOI: 10.1002/smj.4250050207.

82. Williamson O. E. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting. – New York : Free Press, 1985. – 450 p.
83. World Commission on Environment and Development. Our Common Future. – Oxford : Oxford University Press, 1987.
84. Xu Z. SWOT Model Analysis of Tesla Company // Advances in Economics, Management and Political Sciences. – 2024. – Vol. 70. – P. 86–91. – DOI: 10.54254/2754-1169/70/20231649.