

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) www.economy.nayka.com.ua | № 10, 2021 | 28.10.2021 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.10.6](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.10.6)

УДК 334.726; 339.138; 339.97

*Г. О. Шамборовський,
д. е. н., доцент, професор кафедри міжнародних економічних відносин,
Львівський національний університет імені Івана Франка*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ МІЖНАРОДНОГО СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

*G. Shamborovskyi
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of the
International Economic Relations, Ivan Franko National University of Lviv*

THE INTERNATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTUAL FUNDAMENTALS

У статті проаналізовано суть та методи міжнародного стратегічного менеджменту. Визначено зміст, поняття, типологію та класифікацію бізнес-стратегій міжнародних компаній. Узагальнено основні критерії класифікації концепцій міжнародного менеджменту у сфері стратегічного планування та управління міжнародних компаній. З'ясовано, що застосування класичних та сучасних концепцій міжнародного менеджменту на підприємствах дозволяє ефективно застосовувати стратегії у сфері виробництва та збуту продукції. Визначено характеристики різних міжнародних бізнес-стратегій щодо виходу на закордонні ринки. Виявлено перспективи вдосконалення сучасних підходів міжнародного стратегічного менеджменту. Наголошено на домінуючій ролі транснаціональної стратегії міжнародних компаній. Наведено приклади застосування стратегій міжнародних стратегій відповідно концепцій міжнародного менеджменту в умовах глобалізації та конкурентної боротьби. Охарактеризовано сучасний стан та перспективи застосування принципів міжнародного стратегічного менеджменту в українських ТНК.

International strategic management is undergoing the conceptual updates in the terms of globalization and market competition. These changes are aimed at successfully overcoming the uncertainty of the business environment, reducing production and logistics costs, increasing the return on investment and achieving sustainable competitiveness. The national companies should be guided by strategies to create the competitive advantage in order to enter the international markets. The corporate and marketing strategies create an additional incentive to increase production and improve the quality of products and services of the international companies. There is an opportunity to use experience, technology and sales strategies, including those that have been tested in other countries, as well.

The article defines the conceptual content of the international strategic management. The content, concepts, typology and classification of business strategies of the international companies are analyzed. The main criteria for classification of the international management concepts in the field of the strategic planning and management of the international companies are summarized. It was found that the application of the classical and modern concepts of the international management in the enterprises allows to conduct the strategies in the field of production and marketing effectively. The advantages and disadvantages of various international business strategies for entering the

foreign markets are identified. The prospects of improving the modern approaches to the international strategic management are identified. The prevalent role of the transnational strategy of international companies is emphasized. The examples of application of the international strategies according to the concepts of the international management in the context of globalization and competition are provided. The current state and prospects of the principles application of the international strategic management at Ukrainian TNCs are described.

Ключові слова: міжнародний менеджмент; міжнародний бізнес; міжнародна компанія; стратегічне планування; стратегічне управління; транснаціональні корпорації.

Keywords: international management; international business; international company; strategic planning; strategic management; transnational corporations.

Постановка проблеми. Міжнародний стратегічний менеджмент – це перманентний процес управління міжнародною компанією, спрямований на розробку стратегій, що дозволяють організації провадити діяльність за кордоном та конкурувати на міжнародних ринках товарів, послуг, ресурсів, інвестицій тощо.

Метою міжнародного стратегічного менеджменту є розробка комплексу заходів для вирішення поточних та майбутніх завдань компанії щодо: 1) асортименту виробів, 2) розташування виробничих потужностей, 3) ресурсного забезпечення, 4) збуту та 5) забезпечення конкурентних переваг. Тобто успішна стратегія повинна врахувати усі 5 елементів та запропонувати послідовність дій для поліпшення ситуації та показників. Разом з тим, прийнято розрізняти – корпоративні стратегії та інвестиційні стратегії, стратегічний контроль і маркетингові стратегії. На нашу думку, всі вони разом створюють систему міжнародного стратегічного менеджменту, оскільки поєднані спільними методами передбачення майбутніх подій та їхньою екстраполяцією на сучасний стан компанії.

Необхідність розробки і застосування нових стратегій у міжнародному бізнесі викликана конкурентною боротьбою, інноваційним розвитком та очікуваннями споживачами нових товарів та послуг. З метою застосування дієвих методів та інструментів стратегічного планування та управління міжнародною компанією, вкрай важливо є вивчення та аналіз, як загальних концепцій міжнародного менеджменту, так і прикладів міжнародних стратегій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розроблення теоретико-методологічних засад і практичних аспектів, пов'язаних із дослідженням можливостей реалізації міжнародного стратегічного менеджменту зробили такі видатні вчені як: М. Портер, І. Ансофф, К. Бартлетт, С. Гошал, Г. Перлмуттер [4, 6, 7, 12] та інші.

Проблематиці міжнародного стратегічного менеджменту присвячені роботи вітчизняних авторів Г. Костюк, В. Куриляк, В. Онищенко, М. Лазарева, Т. Янковець [1, 2, 3, 5].

Незважаючи на вагомий вклад в розгляд зазначених проблем вітчизняними вченими, необхідно відзначити, що розробка і застосування стратегій у міжнародному менеджменті відбуваються у динамічних умовах як внутрішнього так і зовнішнього середовища, що робить особливо актуальною необхідність поглибленого аналізу позначеної проблематики і, відповідно, зумовило формування мети і завдань дослідження.

Метою роботи є аналіз концепцій і методів міжнародного стратегічного менеджменту в контексті управління бізнес-процесами та діяльності міжнародних компаній на закордонних ринках.

Вклад результатів досліджень. Міжнародний бізнес – це всеосяжний феномен сучасних політико-економічних відносин країн світу заснований на підприємницькій діяльності міжнародних компаній (МК). Бажання, а іноді – необхідність, отримання вигоди у вигляді прибутку в якомога більших розмірах чи інших результатів, штовхає підприємців виходити за межі національних кордонів: засновувати, організувати і управляти міжнародними та мультинаціональними компаніями. Міжнародний бізнес має давню історію свого розвитку, яка пов'язана з впливом на нього внутрішньодержавних та зовнішніх чинників. Передусім, рівень залучення бізнесу фірми до міжнародної діяльності залежить від історичних умов, національних потужностей, а також від рівня культурної схожості та відмінностей країн, що вступають в ділову взаємодію.

Найбільші МК є головними гравцями на міжнародній арені. Наприклад, річні продажі Walmart (559,2 млрд. дол. США, 2020) або Amazon (386,1 млрд. дол. США, 2020), перевищують річний ВВП Норвегії (362 млрд. дол. США, 2020), Аргентини (383 млрд. дол. США, 2020), Данії (355 млрд. дол. США, 2020), України (155,5 млрд. дол. США, 2020) [11, 13].

Хоча Walmart, як правило, розглядається як американський роздрібний продавець, фірма отримує 35 % своїх доходів за межами США. Walmart володіє значною кількістю магазинів у Мексиці, Центральній Америці, Бразилії, Японії, Великобританії, Канаді, Чилі, Ботсвані та Аргентині. Walmart також бере участь у спільних підприємствах у Китаї та Індії. Також менші МК досить потужні. Якби Kia була країною, її поточний рівень продажів понад 21 млрд. дол. США дозволив би увійти в топ-100 серед більш ніж 180 країн світу [8].

Зважаючи на колосальні прибутки та успішність МК, виникають питання – яким чином їм вдається досягти таких вершин, у чому секрет їхнього успіху? Відповідей може бути безліч, від особистих якостей власників (топ-менеджерів), до форс-мажорних обставин, які допомогли МК отримати переваги на зовнішніх

ринках. Разом з тим, існує думка, що головна причина досягнення високих результатів – це чітко продуманий план дій, націлений на перспективу, конкурентна візія, місія та цінності, стратегічне бачення майбутнього розвитку МК.

Зокрема, А. Зорська визначає стратегію як інтегровану та скоординовану сукупність заходів (дій, кроків), що здійснюються для використання базових компетенцій та отримання переваги над конкурентами. Дослідниця стверджує, що «стратегія – це мистецтво створення цінностей» у рамках відповідної концепції (визначення напрямку та сфери діяльності) планування розвитку компанії на довготермінову перспективу [17, с. 146, 148].

Власне тому, міжнародний стратегічний менеджмент є визначальним видом управління бізнес-процесами компанії. Його головними завданнями є розвиток та зростання фірми в умовах глобалізації світової економіки та використання конкурентних переваг. Умовно стратегічне планування міжнародних компаній можна розділити на планування процесів виробництва та збуту продукції. Разом з тим, в сучасних концепціях міжнародного менеджменту вони інтегровані у загальну взаємоузгоджену систему.

Структура стратегічного планування бізнес-процесів охоплює п'ять головних сфер (Рис. 1):

- 1) дослідження, аналіз і оцінку зовнішнього середовища бізнесу і внутрішнього середовища організації;
- 2) моделі і методи комунікації та прийняття рішень;
- 3) стратегічне планування та управління;
- 4) методи управління;
- 5) ефективність організації.



Рис. 1. Стратегічне планування управління міжнародної компанії
[авторська розробка]

Також у систему стратегічного планування МК входять міжнародні маркетингові стратегії, які відповідають за послідовність дій виходу компанії на закордонні ринки (Рис. 2):



Рис. 2. Стратегічне планування виходу міжнародної компанії на закордонний ринок [10]

Обидві складові стратегічній міжнародних компаній багато в чому засновані на класичних концепціях міжнародного менеджменту (див. Рис. 3).

Концепції міжнародного менеджменту

Концепція абсолютних переваг (А. Сміт, 1776 р.), яка передбачає організацію виробництва у тій країні, де вища продуктивність праці і якість продукції, а витрати виробництва нижче, ніж в інших країнах. Такі умови створюють можливість ефективно здійснювати експорт товарів і послуг з країни з абсолютними перевагами в інші країни. Абсолютні переваги стимулюють розвиток МК.

Концепції порівняльних переваг (Д. Рікардо), передбачає організацію виробництва у тих країнах, які мають найнижчі витрати виробництва певних товарів і послуг. Ця концепція дає можливість диверсифікації асортименту та розташування виробництва МК

Концепція міжнародного життєвого циклу товару (Р. Вернон) заснована на твердженні, що деякі, як правило, високо розвинуті країни спеціалізуються на виробництві і експорті технологічно нових товарів, тоді як інші – на виробництві вже відомих товарів. Вона допомагає МК вірно вибрати країни розташування виробництва та реалізації продукції в залежності від стадії «життя товару» – нововведення, зростання попиту, наповнення ринку чи спаду.

Концепція «управління за цілями» П. Друкера – це головна складова стратегічного менеджменту, що передбачає виконання пріоритетних цілей компанії та формується і виконується завдяки узгодженню діяльності керівників та підлеглих. При цьому вчений пропагував систему стимулювання творчого підходу до роботи.

Рис. 3. Розвиток методології міжнародного менеджменту

[складено автором за 2, с. 125-140]

Т. Янковець та М. Лазарева виділяють такі сучасні концепції управління (Рис 4): Lean Manufacturing (LM) – «ощадливе виробництво»; Business Process Reengineering (BPR) – реінжиніринг бізнес-процесів; Benchmarking – бенчмаркінг; Business Performance Management (BPM) – управління ефективністю бізнесу; Balanced Scorecard (BSC) – збалансована система показників [5, с. 205].

Нові концепції управління підприємством

Концепція «ощадливого виробництва» (LM) широко застосовується в Японії, США і Західній Європі. Елементом концепції, використання якого в практиці японських підприємств є особливо помітним, є комплексна якість, постійне прагнення покращання системи виробництва на підприємстві. Істотними елементами концепції «ощадливого виробництва» є: спрощення усіх процесів і переміщень з метою уникнення помилок

Концепція реінжинірингу (BPR) – це орієнтація на процес; відкидання традицій; творче застосування інформаційних технологій. Дана концепція забезпечує різку зміну і швидкий перехід від послідовного до паралельного процесу проектування на виробництві, що забезпечує зменшення витрат часу і інтеграцію в кінці процесу.

Концепцію бенчмаркінгу називають концепцію «спостереження і наслідування кращих». Бенчмаркінг – це систематичний пошук, вивчення кращої практики конкурентів і підприємств із суміжних галузей, а також постійне порівняння бажаних змін і результатів бізнесу зі створеною еталонною моделлю власної організації бізнесу.

Концепція управління ефективністю бізнесу (BPM) – відносно нова концепція управління, що забезпечує цілісний підхід до прийняття управлінських рішень, спрямований на підвищення спроможності підприємства оцінювати свій фінансовий стан і управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, персоналу і зовнішніх контрагентів в рамках загального інтегрованого середовища управління.

Концепція збалансованої системи показників (BSC) – це інструмент стратегічного управління підприємством на основі виміру й оцінки ефективності його діяльності за набором показників, підбраному таким чином, щоб урахувати всі істотні її аспекти: фінансові, виробничі, маркетингові та інші.

Рис. 4. Концепції міжнародного менеджменту [5, с. 205-206]

Зазначимо, що розділами стратегічного менеджменту, які знайшли найширше застосування до сфери управління в міжнародних фірмах, стали портфельна концепція, концепція створення цінності, концепція консолідації галузі, ресурсна концепція, теорії стратегічних альянсів, мережеві концепції, теорії злиття і поглинань. Розвиток теорії стратегічного планування підпорядковується своїм власним закономірностям, а вплив відповідних концепцій на сферу міжнародного менеджменту здійснюється по декількох напрямках, в рамках яких відбувається конвергенція аналітичних інструментів, концептуальних висновків або навіть самого предмета дослідження.

Разом з тим, управління міжнародним бізнесом – міжнародний менеджмент передбачає діяльність поза межами національних кордонів та культури, що вимагає врахування соціально-економічних особливостей приймаючої сторони.

Зазначимо, що міжнародний стратегічний менеджмент як складова функція міжнародного менеджменту є керованою системою, що має суб'єктність, і, по суті, визначає цілі та місію організації. Ця специфіка визначається національними та культурні особливостями різних держав. Отже, менеджери, керівники міжнародних об'єктів бізнесу, повинні бути орієнтовані на те, щоб використовувана ними система менеджменту не відхилялася від заданих цінностей та пріоритетів.

Зокрема, В. Онищенко виділяє нові положення, які сформували методологічний і практичний тренди міжнародного менеджменту (Рис. 5).

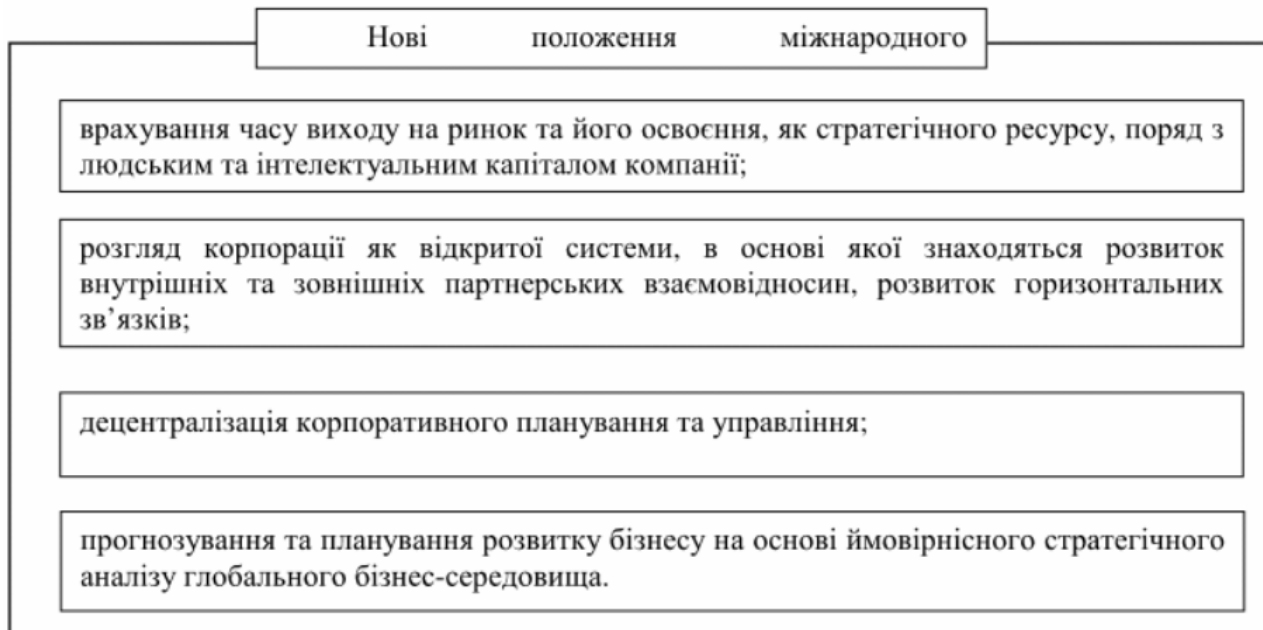


Рис. 5. Концептуальні тренди міжнародного менеджменту [3, с. 46]

Вищезазначені передумови та виклики діяльності МК формують завдання стратегічного планування, до яких входять адаптація компанії до різних зовнішніх умов і необхідність якомога швидшої та ширшої інтеграції всіх видів діяльності компанії у глобальну економіку.

Через це необхідно застосувати (розгорнути) стратегію яка б поєднала внутрішні цінності компанії та зовнішнє середовище. В наш час, існує низка загальновизнаних концепцій, які пояснюють взаємовідносини міжнародних компаній та національних культур, їхню поведінку на зарубіжних ринках. Наприклад, розроблена наприкінці 1960-х рр. модель Перлмуттера-Хінена (модель EPRG) виділяє 4 ідеально-типові концепції управління бізнес-процесами закордоном (Рис. 6).

Стратегії МНК:

етноцентризм, або концепція управління, зорієнтованого на власну країну. При її розробці за основу взято припущення, що стиль менеджменту, поширений у певній країні (переважно американський), придатний для використання за кордоном. З огляду на це, в іноземних філіях застосовують такий самий стиль управління, як і в материнській компанії;

поліцентризм, базується на припущенні, що культурні умови в більшості країн настільки відрізняються від умов власної країни, що застосування стилю управління материнської компанії в іноземних дочірніх підприємствах призведе лише до великих втрат ефективності. З огляду на це керівники іноземних дочірніх компаній змушені адаптувати стиль менеджменту материнської компанії до місцевих умов;

геоцентризм, заснований на припущенні, що оптимальне розміщення ресурсів можливе лише у результаті одночасного використання переваг стандартизації й адаптації. Материнську й іноземні дочірні компанії в такому разі не можна більше розглядати як незалежні підприємницькі структури, а лише як взаємопов'язані складові глобально-орієнтованої мережі розподілу праці і спеціалізації. Таким чином, незалежно від наявних умов певної країни, в якій функціонує підприємство, як у материнській, так і в дочірніх компаніях застосовують стратегію управління, що максимізує глобальну ефективність транснаціональної корпорації

регіоцентризм, згідно якої відносно однорідним ринком можна вважати лише окремі економічні регіони, країни-члени (ЄС, NAFTA або MERCOSUR). У межах окремих регіонів постійно відбувається інтеграція щодо забезпечення діяльності підприємства, тоді як застосування різних стилів менеджменту зумовлює великі розбіжності в управлінні різними підрозділами підприємства. Таким чином, у регіоцентричній концепції управління зроблено спробу поєднати переваги світової інтеграції з необхідністю адаптації до національних умов, причому створюються для деяких регіонів моделі управління.

Рис. 6. Культурно-географічні концепції міжнародного менеджменту [2, с. 69]

Наприкінці 1980 рр. К. Бартлетт і С. Гошал запропонували ще одну типологію (матрицю залежності) стратегій відповідно ступенів необхідності глобальної інтеграції та врахування місцевих умов (Рис. 7).

		Локальна чутливість	
		Низька	Висока
Глобальна інтеграція	Висока	Глобальна стратегія	Транснаціональна стратегія
	Низька	Інтернаціональна стратегія	Мультинаціональна стратегія

Рис. 7. Матриця Бартлетта-Гошала [7, 8]

Зазначимо, що різні автори та публікації, по різному визначають приналежність до компаній до маркетингових стратегій. Наприклад, тому стверджуємо, що предмет вимагає глибшого дослідження.

Це частково пояснюється тим, що МК може постачати одну глобальну послугу чи продукт, які вони пропонують у всіх своїх філіях. Тим не менш, вони створюють додаткові послуги та продукти, специфічні для ринку, на якому вони працюють. Саме це відбувається з транснаціональною стратегією міжнародного бізнесу.

Ці компанії завжди пам'ятають про місцеву мову, спосіб життя, культуру, на відміну від глобальної стратегії, яка спрямована лише на продаж своєї продукції більшій кількості зарубіжних країн. Транснаціональна бізнес-стратегія гарантує, що те, що вони продають, узгоджується з місцевою мовою та культурою цього конкретного регіону.

У таблиці наведено характеристики і приклади компаній відповідно класифікації Бартлетта-Гошала.

Таблиця.
Характеристика стратегій міжнародних компаній

	Характерні ознаки:	Приклади
Інтернаціональна (міжнародна) стратегія	- Бізнес-цілі та конкурентні переваги стосуються насамперед внутрішнього ринку; - Продукція виробляється на батьківщині компанії, а потім надсилається клієнтам по всьому світу; - Відома також як стратегія експорту.	Moet & Chandon, Starbucks, Rolex, Harley Davidson,
Мультинаціональна (багатонаціональна)	Зосередженість на встановленні присутності та адаптуванні продуктів відповідно до нових ринків; Конкурентні переваги визначаються окремо для кожної країни.	Nestle, Netflix, H. J. Heinz, Walmart
Глобальна	- Інтегрований підхід у різних країнах; - Гомогенізовані продукти для мінімізації витрат та охоплення широкої аудиторії; - Часткова адаптація продуктів до місцевих смаків та уподобань; - Для прориву на міжнародні ринки потрібні невеликі корективи.	Microsoft, Pfizer, Procter & Gamble, Lenovo, McDonald's, Burger King
Транснаціональні	- Поєднання глобальної та мультинаціональної стратегій; - Дозволяє налагодити повномасштабну діяльність на зовнішніх ринках; - Компанії мають окремі відділи маркетингу, досліджень та розвитку, які відповідають місцевим клієнтам; - Товар чи послуга однакові для різних ринків.	Coca-Cola, Unilever, Apple, Amazon

Джерело: складено автором за [15, 16]

Особлива увага менеджерів маркетингових стратегій зосереджена на аналітичних інструментах (моделі: Вернона, Абея; матриці: Ансоффа, Купера, Портера, Мак-Кінсі, Бостонської консультативної групи тощо) які використовують для оцінки загального конкурентного становища продукції компанії на внутрішньому та зовнішньому ринках. Відповідно методологічного аналізу приймають рішення щодо впровадження стратегії зростання (розвитку), або стратегії стабілізації (обмеженого зростання), або стратегії виживання (скорочення). Грамотне використання аналітичних підходів у стратегічному плануванні здатне забезпечити мінімізацію збитків та максимізацію доходів МК.

SWOT-аналіз – це один із видів стратегічних рамок управління, які використовуються організаціями для побудови та перевірки своїх бізнес-стратегій. SWOT-аналіз визначає та порівнює сильні та слабкі сторони організації із можливостями та загрозами її зовнішнього середовища. SWOT-аналіз уточнює внутрішні, зовнішні та інші фактори, які можуть вплинути на цілі та завдання організації. Процес SWOT допомагає керівникам визначити, чи будуть ресурси та здібності організації ефективними у конкурентному середовищі, вдосконалити стратегії, необхідні для того, щоб залишатися успішним у цьому середовищі [14].

Звести набір концепцій міжнародного менеджменту і методів стратегічного планування та управління в єдину систему є складно через особливості окремих бізнес-процесів. Разом з тим, активне використання стратегічного менеджменту у діяльності міжнародних компаній зумовило появу нового елемента в системі прийняття рішень – стратегічного центру господарювання, внутрішньофірмового організаційного підрозділу, що відповідає за розробку стратегічних позицій фірми і за кінцевий результат діяльності [1].

Звернемо увагу на особливості міжнародного стратегічного менеджменту на в українських ТНК. Вважають, що процес транснаціоналізації українського бізнесу заснований на потужній державній підтримці, формування холдингових структур та офшорних компаній. Реалізація такого сценарію має ряд недоліків, оскільки, сприяє зростанню рівня тіньової економіки та формуванню олігархічних структур. Другий сценарій – формування українських ТНК на основі ринково-конкурентних відносин, підприємницькій ініціативі малого та середнього бізнесу. Він з'явився ще у середині 1990-х рр., але до нині не реалізований через малу капіталізацію, низьку конкурентоспроможність та рентабельність підприємств, нестійкий розвиток банківського сектору, брак досвідчених спеціалістів.

Очевидно, що еволюційний шлях виходу українських підприємств на зовнішні ринки передбачає створення якісних продуктів. Така тенденція відбувається у галузі інформаційних технологій та продуктів харчування. Для поживлення процесів компанії повинні вдаватися як до маркетингових так і управлінських стратегій, зокрема збільшувати глобальну інтеграцію та стандартизацію виробництва. Окрім підтримки з боку уряду, зокрема, державних гарантій економічної та енергетичної безпеки, а також сприятливої зовнішньоекономічної кон'юнктури, для підвищення конкурентоспроможності українських компаній, необхідна модернізація виробництва та запровадження нових технологій.

Висновки. Отже, вихід та діяльність міжнародної компанії на закордонних ринках створює додаткові можливості, але, разом з тим, виникають нові проблеми щодо управління та забезпечення конкурентоздатності. Основоположна парадигма міжнародного менеджменту заснована на культурно-географічній приналежності змінюється соціально-економічними концепціями. У цьому визначну роль має міжнародний стратегічний менеджмент націлений на досягнення ефективності бізнес-процесів, забезпечення стратегічної конкурентоспроможності на зовнішніх ринках та вдосконаленні власного людського капіталу.

Міжнародні компанії щораз активніше розглядають світову економіку як єдиний ринок, де є можливість реалізувати свою експортно-імпорتنу діяльність та здійснювати підприємницьку діяльність у багатьох країнах, виступають локомотивами іноземних інвестицій і приймати стратегічні рішення незалежно від національних кордонів. Міжнародний стратегічний менеджмент передбачає постановку цілей, аналіз конкурентного середовища, аналіз внутрішньої організації, оцінку стратегій та забезпечення того, щоб керівництво розгорнуло стратегії в організації. Щоб досягти успіху в майбутньому, менеджери повинні розвивати ресурси та можливості, необхідні для отримання та підтримки переваг на конкурентних ринках вже сьогодні.

Література.

1. Костюк Г. В. Стратегічні альтернативи діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2013. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_39 (дата звернення: 11.10.2021).
2. Куриляк В. Є. Менеджмент: міжцивілізаційні і міжкультурні основи. Київ: Кондор, 2010. 482 с.
3. Онищенко В. Менеджмент транснаціональних корпорацій. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2017. № 1. С. 42-56.
4. Портер М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів. Київ: Наш формат, 2020. 416 с.
5. Янковець Т. М., Лазарева М. О. Сучасні концепції менеджменту: закордонний досвід. Інформаційно-аналітичне забезпечення ефективності діяльності підприємств у контексті економічної безпеки в умовах інтеграції з ЄС: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 27 травня 2016 р. Київ: КНУТД, 2016. С. 205-207. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/4857/1/20160527IAZ_P205-207.pdf (дата звернення: 11.10.2021).
6. Ansoff I. *Implanting strategic management*. New Jersey: Englewood Cliffs, 1984. 510 p.
7. Bartlett C., Ghoshal S. *Managing across borders: the transnational solution*, Boston: Harvard Business School Press, 1989. 274 p.
8. Car Sales Saw Unforeseen Growth in FY2021 Thanks to Hyundai, Changan, Kia and Toyota. ProPakistani. URL: https://propakistani.pk/2021/09/15/car-sales-saw-unforeseen-growth-in-fy2021-thanks-to-hyundai-changan-kia-and-toyota/?_cf_chl_jschl_tk=__pmd_shG8sk2oPA0wDWoWNPr27Etefu3yI0yS2FZku5ciV0c-1634299373-0-gqNtZGzNAnujcnBszQeR
9. International Business Strategy. B2U. URL: <https://www.business-to-you.com/international-business-strategy/> (дата звернення: 11.10.2021).
10. International Strategy Meaning, Importance, Types, Steps & Example, MBA Skool Team, URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7476-international-strategy.html> (дата звернення: 11.10.2021).
11. List of countries by GDP (nominal). Wikipedia. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(nominal\)](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(nominal)) (дата звернення: 11.10.2021).
12. Perlmutter H. The tortuous evolution of the multinational corporation. *Columbia Journal of World Business*. 1969. Vol. 4. URL: https://www.academia.edu/23716194/The_Tortuous_Evolution_of_the_Multinational_Corporation (дата звернення: 11.10.2021).
13. The List: 2021 Global 200. The Forbes. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/#5c38b9915ac0>
14. Tucci L., Roy M. Strategic management. The TechTarget. URL: <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management> (дата звернення: 11.10.2021).
15. What are the four international business strategies? YourTarget. URL: <https://blog.yourtarget.ch/en/international-business-strategies> (дата звернення: 11.10.2021).
16. What is Transnational Strategy and its role in Marketing? Marketing91. URL: <https://www.marketing91.com/transnational-strategy/> (дата звернення: 11.10.2021).
17. Zorska A. *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*. Warszawa: PWN, 1998. 264. s.

References.

1. Kostiuk, H. V. (2013), "Strategic alternatives of enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_5_39, (Accessed: 11.10.2021).
2. Kuryliak, V. Ye. (2010), *Menedzhment: mizhtsyvilizatsijni i mizhkul'turni osnovy* [Management: intercultural and intercultural foundations], Kondor, Kyiv, Ukraine.
3. Onyschenko, V. (2017), "Management of transnational corporations", *Foreign trade: economics, finance, law*, vol. 1, pp. 42-56.
4. Porter, M. (2020), *Konkurentna stratehiia. Tekhniki analizu haluzej i konkurentiv* [Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors], Nash format, Kyiv, Ukraine.
5. Yankovets', T. M. and Lazarieva, M. O. (2016), "Modern concepts of management: foreign experience", *Informatsijno-analitychne zabezpechennia efektyvnosti diial'nosti pidpriemstv u konteksti ekonomichnoi bezpeky v umovakh intehtratsii z YeS: materialy Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi internet-konferentsii* [Information and analytical support of the efficiency of enterprises in the context of economic security in the context of integration with the EU: materials of the International scientific practical Internet conference], KNUTD, Kiev, Ukraine, May 27, 2016, pp. 205-207.
6. Ansoff, I. (1984), *Implanting strategic management*, Englewood Cliffs, New Jersey, USA.
7. Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1989), *Managing across borders: the transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
8. ProPakistani (2021), "Car Sales Saw Unforeseen Growth in FY2021 Thanks to Hyundai, Changan, Kia and Toyota", available at: https://propakistani.pk/2021/09/15/car-sales-saw-unforeseen-growth-in-fy2021-thanks-to-hyundai-changan-kia-and-toyota/?_cf_chl_jschl_tk=__pmd_shG8sk2oPA0wDWoWNPPr27EteIu3yI0yS2FZku5ciV0c-1634299373-0-gqNtZGzNAnujcnBszQeR, (Accessed: 11.10.2021).
9. B2U (2017), "International Business Strategy", available at: <https://www.business-to-you.com/international-business-strategy/>, (Accessed: 11.10.2021).
10. MBA Skool Team (2021), "International Strategy Meaning, Importance, Types, Steps & Example", available at: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/7476-international-strategy.html>, (Accessed: 11.10.2021).
11. Wikipedia (2021), "List of countries by GDP (nominal)", available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_\(nominal\)](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_countries_by_GDP_(nominal)), (Accessed: 11.10.2021).
12. Perlmutter, H. (1969), The tortuous evolution of the multinational corporation, *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, available at: https://www.academia.edu/23716194/The_Tortuous_Evolution_of_the_Multinational_Corporation, (Accessed: 11.10.2021).
13. The Forbes (2021), "The List: 2021 Global 2020", available at: <https://www.forbes.com/lists/global2000/#5c38b9915ac0>, (Accessed: 11.10.2021).
14. Tucci, L. and Roy, M. (2020), "Strategic management", *The TechTarget*, available at: <https://searchcio.techtarget.com/definition/strategic-management>, (Accessed: 11.10.2021).
15. YourTarget (2020), "What are the four international business strategies?", available at: <https://blog.yourtargetch/en/international-business-strategies>, (Accessed: 11.10.2021).
16. Marketing91 (2020), "What is Transnational Strategy and its role in Marketing?", available at: <https://www.marketing91.com/transnational-strategy/>, (Accessed: 11.10.2021).
17. Zorska, A. (1998), *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej* [Towards globalization? Changes in transnational corporations and in the world economy], PWN, Warszawa, Poland.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2021 р.