

УДК 339.97

**РОЗВИТОК МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ****Квактун О.О., к.е.н., Божанова В.Ю., д.е.н.****Варламова О.А., Левченко Л.М.***ДВНЗ «Придніпровська державна академія будівництва та архітектури»*

У статті розглянуті особливості розвитку міжнародного менеджменту на сучасному етапі глобалізації, визначено його сутність та завдання в умовах посилення міжнародної конкуренції. Проаналізовано основні концепції систем менеджменту глобальних корпорацій в міжнародній діяльності. Розглянуто системно-ситуаційний підхід в рішенні етичних проблем та важливість питань етики в спілкуванні міжнародних компаній та органів державного управління і місцевого самоврядування з обох сторін. Виокремлено стратегічні альтернативи розвитку глобальних корпорацій та загрози виходу на зарубіжні ринки.

Ключові слова: міжнародний менеджмент, глобалізація, світова економіка, міжнародний бізнес, світовий ринок, глобальні корпорації, альтернативні стратегії, менеджер.

UDC 339.97

**INTERNATIONAL MANAGEMENT DEVELOPMENT
ON THE PRESENT STAGE OF GLOBALIZATION****Kvaktun O., PhD in Econ.Sc., Bozhanova V., Dr. of Econ.Sc.****Varlamova O., Levchenko L.***Pridniprovs'ka State Academy of the Civil Engineering and Architecture*

The peculiarities of international management development at the present stage of globalization have been analyzed in the article. The nature and objectives of international management have been defined. The basic concepts of management systems of global corporations in their international operations are analyzed. It has been reviewed the system-situational approach in dealing with ethical issues, on the one hand, and the importance of ethics in international companies' communication with public administration bodies and local self-government on another hand. The strategic options for global corporations development and the threats of their entering onto foreign markets have been identified.

Keywords: international management, globalization, international economy, international business, global market, global corporation, alternative strategies, manager.

Актуальність проблеми. Наприкінці ХХ століття феномен глобалізації здійснив значний вплив як на розвиток світової економіки в цілому, так і на сферу міжнародного менеджменту зокрема. Сучасний міжнародний менеджмент розглядає глобалізацію як світову тенденцію розширення бізнесу за межами власної національної економіки, тобто у світі глобальної економіки будь-яка організація з будь-якої країни може стати конкурентом.

Одними з сучасних глобалізаційних проявів є й те, що бізнесмени, підприємці, працівники державного сектора і професіонали різних сфер постійно мають спілкуватися з людьми інших культур особисто або в електронному вигляді. Таким чином, особливо у бізнес-середовищі люди повинні розуміти і поважати своїх колег, повинні прагнути поліпшити свої навички і компетенції у сфері міжкультурного спілкування для того, щоб підвищити ефективність своєї роботи. Таким чином, культура має важливе значення для кожної окремої особи. Як стверджує Шайн [1]: «розглянемо будь-які комплексні питання: арабські відносини, проблема між сербами, хорватами і боснійцями, корпоративні рішення, контроль дефіциту США тощо. У корені питання, ми, ймовірно, можемо знайти обрив зв'язку і міжкультурні непорозуміння, які заважають сторонам зрозуміти проблеми в загальному сенсі та впоратися з проблемою конструктивно». Шнайдер і Barsoux [2] справедливо відзначають, що «культура в усьому її різноманітті визначається як ресурс, а не загроза та має важливе значення для реагування на вимоги глобальної ринкової економіки».

Аналіз останніх наукових досліджень та публікацій. Теоретичні аспекти міжнародного менеджменту розглядало багато провідних вчених-економістів, серед яких, зокрема, Віщук В.М., Гошта А. В., Лук'яненко Д.Г., Білогубенко В.С., Опаріна О.В., Радченко В.В., Семенов А.А., Пехник А. В. та інші, які розглядали передумови появи міжнародного менеджменту, його суб'єктно-об'єктні відносини та існуючі стратегії. Разом з тим, специфічні прояви розвитку міжнародного менеджменту на сучасному етапі глобалізації потребують більш глибокого дослідження.

Таким чином, **метою статті** є визначення основних тенденцій розвитку міжнародного менеджменту на початку ХХІ століття, враховуючи виклики сучасної економічної глобалізації.

Викладення основного матеріалу дослідження. З розвитком та поглибленням взаємозв'язків й взаємозалежностей між країнами, посиленням міжнародного характеру господарської діяльності значною мірою пов'язані і сучасні тенденції світового менеджменту. Паралельно за переходом більшості постіндустріальних країн до відкритої економіки, стрімким зростанням ролі транснаціональних корпорацій у світовій економіці, розвитком міжнародного підприємництва розвивалася й інтернаціоналізація управління. Це викликало багато нових питань в управлінській теорії та практиці.

Головними з них є наступні: що є спільного і відмінного в управлінні в різних країнах; які закономірності, форми, методи управління є універсальними, а які діють в діапазоні конкретних умов різних держав; як найкращим чином виконати функції управління в зовнішньоекономічній діяльності; в чому полягають особливості національного стилю в управлінні, в організаційній поведінці, наскільки ці особливості важливі для досягнення бажаних результатів; як іноземцям швидше пристосуватися до національного місцевого середовища; як максимально використати світові ресурси і переваги міжнародної взаємодії для досягнення максимального ефекту своєї діяльності. Це виключно нові питання, які поставила перед менеджерами реальна практика наприкінці ХХ- початку ХХІ ст. в епоху глобалізації, і вирішити які можна лише за умови формування якісно нової системи управління, адекватної вимогам глобальної ефективності бізнесу, — системи міжнародного менеджменту.

Сфера міжнародного менеджменту в сучасних умовах вона повністю підпорядкована визначальним тенденціям функціонування транснаціонального виробництва і капіталу, що склалися в світовій практиці. Саме капітал в усіх його формах стає системоутворюючим чинником міжнародного управління. Оскільки капітал та науково-технічний прогрес інтернаціональні, а національні або регіональні господарські комплекси більше чи менше відособлені, це призводить до суперечностей і диспропорцій у прийнятті управлінських рішень, що спричиняє перехід до нової якості управління. Закономірність цього процесу очевидна, оскільки вона безпосередньо пов'язана з використанням порівняльних переваг окремих країн за допомогою глобального (міжнародного) управління.

Міжнародний менеджмент, як теорія і практика специфічного управління поширюється на сфери діяльності, пов'язані з переміщенням ресурсів, товарів, послуг і робочої сили через національні кордони. Таким чином, цілком очевидним стає факт, що виникненню міжнародного менеджменту передувало вихід бізнесу за національні кордони і формування міжнародного бізнесу [3, с. 35].

Під цим терміном розуміють підприємницьку діяльність економічного суб'єкта (компанії, підприємства, банку, установи, організації тощо) у двох і більше країнах, а також систему зв'язків між економічними суб'єктами в процесі міжнародного виробництва, розподілу, обміну товарами, послугами, капіталом, робочою силою тощо.

Отже, міжнародний менеджмент – це система методів управління, спрямованих на формування, утримання, розвиток і використання конкурентних переваг у різних країнах з метою підвищення ефективності, стабільності, зміцнення і розширення позицій міжнародних компаній на світових ринках [4, с. 67].

На нашу думку, основними задачами сучасного міжнародного менеджменту є наступні:

1. Комплексне вивчення, аналіз та оцінка зовнішнього середовища міжнародного бізнесу в інтересах пошуку і реалізації джерел конкурентних переваг фірми.

2. Поглиблений аналіз та оцінка культурного фонду в кожній країні перебування і використання його можливостей (урахування обмежень) при виробленні стратегічних, тактичних та оперативних рішень по функціонуванню й розвитку фірми як у даній країні, так і в цілому.

3. Оцінка, вибір і практичне використання організаційних форм, у рамках яких здійснюються закордонні операції фірми, з тим щоб максимізувати ефект використання економічного потенціалу і правових можливостей країн перебування.

4. Формування і розвиток мультинаціонального колективу фірми та її підрозділів у країні базування й у країнах перебування в інтересах максимального використання особистого потенціалу робітників, можливостей окремих колективів і національних ефектів від їхньої взаємодії усередині фірми.

5. Пошук, розвиток і ефективне використання різноманітних можливостей бізнес-сервісу, насамперед у сферах фінансового, технологічного й інформаційного обслуговування економічних операцій.

Зміст міжнародного менеджменту проявляється в основних концепціях управління національними і транснаціональними компаніями (НК, ТНК), які діють на світових ринках. Ці концепції визначаються співвідношенням двох протилежних вимог і завдань систем менеджменту таких компаній, яким з одного боку необхідно пристосовуватись до специфічних національних умов, вимог і законів, а з іншого – доцільність якомога ширшої інтеграції усіх видів діяльності в глобальному масштабі.

Головним завданням системи міжнародного менеджменту такої компанії слід вважати досягнення балансу між глибиною пристосування до місцевих умов з одночасним використанням можливостей і переваг світової інтеграції, що, в свою чергу, вимагає забезпечення високоякісного менеджменту з залученням кваліфікованих і досвідчених міжнародних топ-менеджерів, впровадженням прогресивних методів і технологій управління.

Так як основними суб'єктами світової економіки і міжнародного бізнесу є висококонкурентні НК і ТНК, які є реальними носіями нових продуктів і технологій, нових методів організації і управління виробництвом, налагодження глобалізованих господарських зв'язків і сучасних логістичних мереж, то концептуальною основою «практичної філософії» міжнародного менеджменту повинні стати три наступні принципи управління: адаптивний, підприємницький та інноваційний.

Аналіз праць науковців показав, що в своїй міжнародній діяльності системи менеджменту НК і ТНК використовують такі концепції [5,6,7]:

- етноцентрична (управління орієнтоване на використання методів і принципів управління країни базування компанії з використанням єдиного стилю управління у всіх державах, де є підрозділи компанії);

- поліцентрична (стилі управління в закордонних підрозділах компанії пристосовують до місцевих умов);

- регіоцентрична (вважає, що як окремі економічні регіони, так і увесь світ є однорідним ринком, який вимагає збереження базових стилів управління в усіх підрозділах компанії);

- геоцентрична (вимагає в управлінні одночасно використовувати переваги стандартизації і пристосування в усіх складових частинах глобально орієнтованої мережі структурних підрозділів незалежно від умов країни, в якій вони функціонують).

Центральне місце в міжнародному менеджменті та в його концепціях відводиться розумінню і такого важливого чинника як культура країни- перебування: пануюча в суспільстві система цінностей, вірувань, звичаїв, традицій, переважаючих установок і стереотипів поведінки, вплив котрих позначається на стилі повсякденного життя.

Завдяки проведеному аналізу класифікацій культур ми отримали досить суттєві характеристики культурних особливостей людей, які повинні бути враховані про вивченні культури інших країн. Наприклад, Холл М. [9, с. 21] виокремлює культури за такими ознаками: монохромна та поліхромна орієнтація часу; високий і низький контекст комунікації; простір: персональний/фізичний. Модель Тромпенара [10, с. 65] будує за трьома перспективами культури: відносини з іншими людьми; ставлення до навколишнього середовища; сенс часу. Хаус та ін. (проект GLOBE) (різні автори та дати) - перші п'ять з їхніх вимірів відображають новаторську модель Хофстеда: уникання невизначеності; відстань до влади; колективізм 1 (соціальна акцент на колективізм); колективізм 2 (сімейні колективістські практики); статевий егалітаризм; упевненість; майбутні напрямки; орієнтація на продуктивність.

Наприклад, культуру США можна охарактеризувати як індивідуалістичну, прагматичну і орієнтовану на самоцінність часу. В той же час у Японії чи Китаї групі приділяється набагато більше уваги, ніж індивіду, а тому підкорення і співробітництво є важливішим від індивідуалізму. Американці поважають придбання, які символізують високий статус, а в багатьох суспільствах незахідного типу значно вищим є інтерес до естетичної та духовної сторони буття. Без урахування особливостей такого роду ніякий міжнародний бізнес не може бути успішним. Пріоритетне значення для міжнародного менеджменту мають проблеми етики.

Системно-ситуаційний підхід в цьому випадку рекомендує: розробку етичних нормативів, які застосовуються в усьому світі; урахування етичних питань при розробці стратегії; відхід з сумнівного ринку при виникненні великих невирішуваних етичних проблем; навчання етичній поведінці.

Етичні проблеми управлінського і виконавчого персоналу, зумовлені роботою в умовах інших культур, зазвичай стають причинами невдач. Тому для досягнення успіху потрібно постійно виявляти культурні відмінності та відповідним чином модифікувати поведінку персоналу, стиль ділової практики і керівництва. З усього вищевказаного стає очевидною різноманітність і складність чинників, які прямо або опосередковано впливають на результати міжнародного бізнесу.

Особливим аспектом процесу управління міжнародним бізнесом слід вважати форми участі в ньому управлінців і службовців органів державного управління і місцевого самоврядування, яким це доручено за посадовими обов'язками і сферою відповідальності. Покликанням останніх є всебічне сприяння цьому процесу на своєму робочому місці, в силу свого досвіду, кваліфікації і компетенції. До речі ці вимоги не слід адресувати тільки і виключно працівникам, які безпосередньо залучені в обслуговування міжнародного бізнесу. Сприяти міжнародній активності того чи іншого бізнесу або тієї чи іншої територіальної громади зобов'язані всі управлінці і службовці, що вимагає певних теоретичних знань і практичного досвіду. Адже, якщо з поля зору менеджменту випаде навіть один з впливових чинників зовнішнього оточення і внутрішнього середовища, це може дуже істотно вплинути на ефективність діяльності як окремого бізнесу, так і територіальної громади. Системно-ситуаційний підхід звертає увагу керівників будь-яких суб'єктів міжнародного бізнесу та всіх, хто покликаний сприяти цьому (керівників і працівників державних органів, спеціалізованих установ і самоврядних органів) на необхідність використання адаптивних методів управління, врахування його підприємницького характеру, інноваційності, маркетингової спрямованості, соціальної орієнтованості тощо.

Сучасний міжнародний бізнес зобов'язаний бути здатним дуже швидко адаптуватись до навколишнього середовища, іншими словами, володіти здатністю до оперативного реагування на зміни вимог середовища, запитів ринку. «Реагувати негайно! Діяти блискавично! Приймати рішення на місці» - так визначив суть адаптивного управління засновник і керівник японської корпорації з виробництва електронної апаратури «Омрон» Казума Татеісі. Без цього неможливий не лише успіх, але й виживання компанії. Сповільнена реакція на кон'юнктуру

світового ринку зменшує можливість поліпшити стару або створити нову конкурентоспроможну продукцію, неминуче призводить до втрати позицій на ринку, що особливо небезпечно для міжнародного бізнесу через виключно гостру конкуренцію.

Адаптація охоплює всі дії стратегічного характеру, котрі поліпшують відносини організації з її оточенням. Це можуть бути зміни її цілей на тому чи іншому міжнародному ринку, випуск нової продукції, зміни в технології, організаційній структурі, методах управління, стратегічній поведінці і т. ін. Таке пристосування називається здібністю і мистецтвом менеджменту відповісти на «виклик» обставин.

Глобальний характер діяльності НК, ТНК та органів державного управління і місцевого самоврядування з обох сторін (країна-перебування і країна-ринок) піднімає проблему адаптації до умов і вимог світогосподарського середовища: до змін у світових стандартах технологій і управління, якості та дизайну продукції і послуг, рівня світових витрат виробництва, які повинні одночасно пристосовуватись і до місцевих умов десятків країн кількох континентів, котрі часто дуже істотно відрізняються між собою. Це вимагає сполучення універсальних форм і методів управління з такими, які діють ефективно в діапазоні конкретних умов різних країн.

У ХХІ столітті глобальні корпорації, користуючись підтримкою своїх держав і спираючись на систему глобалізму, прагнуть сформувати єдиний глобальний ринок у своєму прагненні домогтися збалансованого досягнення глобальної ефективності, багатонаціональної гнучкості і глобального навчання багатонаціональні корпорації, як правило, йдуть однією із чотирьох стратегічних альтернатив [11, с.112].

Перша з цих стратегічних альтернативних варіантів - стратегія дублювання моделі ведення бізнесу (*home replication strategy*), яку компанія застосовує у своїй країні. Дотримуючись цієї стратегії, компанія використовує свою ключову компетенцію або характерні для компанії переваги, досягнуті у себе вдома, в якості засобу конкурентної боротьби на ринках зарубіжних країн, куди вона прагне проникнути. Іншими словами, компанія намагається дублювати на іноземних ринках ту бізнес-модель, яка виявилася успішною на внутрішньому ринку.

Мультилокальна стратегія (multidomestic strategy) - це ще одна альтернативна можливість, наявна в розпорядженні міжнародних компаній. Мультилокальна корпорація являє собою сукупність щодо незалежних дочірніх компаній, кожна з яких обслуговує конкретний внутрішній ринок. Крім того, кожне дочірнє підприємство може вільно адаптувати свою продукцію, маркетингові кампанії та методи виробництва для максимального задоволення специфічних потреб місцевих споживачів. Такий мультилокальний підхід особливо ефективний у наступних випадках: наявність явно виражених особливостей у кожного національного ринку; низький рівень економії від розширення масштабів виробництва, розподілу та маркетингу; високий рівень витрат на координацію дій материнської компанії та її зарубіжних дочірніх підприємств.

Глобальна стратегія (global strategy) - це третя альтернативна філософія ведення бізнесу, використовувана міжнародними компаніями. Корпорація, що дотримується глобальної стратегії (глобальна корпорація), сприймає світ як єдиний ринок і в якості основної своєї мети ставить створення стандартизованих товарів і послуг, які відповідали б вимогам споживачів у всьому світі. Глобальна стратегія практично протилежна за своєю суттю мультилокальній стратегії. Основним елементом мультилокальної стратегії є припущення про те, що між споживачами різних країн існують фундаментальні відмінності, які зумовлюють специфічні методи діяльності мультилокальної корпорації. У той же час корпорація, що дотримується глобальної стратегії, передбачає, що споживачі в принципі не розрізняються залежно від їх національності. Глобальна корпорація прагне отримати економію від розширення масштабів виробництва та збуту продукції, концентруючи виробничі операції в рамках невеликої кількості високоефективних підприємств, з подальшим розгортанням глобальної рекламної та маркетингової кампанії, спрямованої на стимулювання збуту цієї продукції. Глобальна корпорація повинна здійснювати координацію стратегій виробництва та збуту продукції в світових масштабах, тому всі адміністративні повноваження, так само як і відповідальність за прийняття рішень, покладені на управлінський персонал штаб-квартири корпорації. Між стратегією дублювання вітчизняної моделі ведення бізнесу та глобальною стратегією існує

важлива схожість: кожна з цих стратегій передбачає ведення бізнесу в одному форматі в будь-якій країні світу. З іншого боку, ці стратегії істотно відрізняються один від одного. Компанія, яка дотримується стратегії дублювання вітчизняної моделі бізнесу, діє на ринках зарубіжних країн за тією ж схемою, якою вона користується на вітчизняному ринку. По суті, керівництво компаній, що використовують таку стратегію, переконане в тому, що якщо ті чи інші методи ведення бізнесу виправдовують себе на вітчизняному ринку, то вони повинні виявитися дієвими і на зарубіжних ринках. Навпаки, компанія, яка дотримується глобальної стратегії, не схильна до такого впливу вітчизняного ринку. В цьому випадку концепція вітчизняного ринку принципово непридатна, оскільки в глобальній компанії світовий ринок розглядається як єдине ціле, а не як ринок, розділений на вітчизняний та іноземні сегменти. Основне завдання глобальної компанії полягає в тому, щоб визначити оптимальний спосіб задоволення потреб всіх споживачів на світовому ринку.

Четвертий підхід до ведення бізнесу, наявний у розпорядженні міжнародних компаній, - це так звана транснаціональна стратегія (transnational strategy). Діяльність корпорацій, що реалізують цю стратегію, заснована на поєднанні переваг підвищення ефективності за рахунок глобалізації операцій (як це відбувається в глобальних корпораціях) і переваг делегування повноважень керівництва місцевих дочірніх компаній (що є метою мультилокальних корпорацій). Корпорації, що реалізують транснаціональну стратегію, намагаються вирішити це завдання за допомогою неформального підходу до централізації чи децентралізації повноважень. Цей підхід заснований на ретельному розподілі відповідальності за виконання тих чи інших завдань між тими організаційними підрозділами, які здатні найкращим чином забезпечити одночасно ефективність роботи компанії і її гнучкість.

Як вже зазначалося вище, основними причинами розвитку діяльності глобальних корпорацій є: бажання освоїти нові ринки, отримати доступ до родовищ природних ресурсів інших країн, необхідність досягнення більш низьких витрат тощо.

При виборі стратегії виходу на світовий ринок компанія повинна чітко усвідомлювати ситуацію. Особливу увагу слід приділити смакам і перевагам споживачів, збутовим каналам, перспективам зростання,

рушійним силам і тиску конкурентів на світовому ринку, які відрізняються від національних умов. Крім того, до основних відмінностей ринку однієї країни від іншої, слід додати чотири характерні особливості міжнародних операцій: різний рівень виробничих витрат, коливання валютних курсів, особливості торговельної політики національних урядів, характер міжнародної конкуренції.

Відмінності в рівні виробничих витрат, оплати праці, продуктивності праці, інфляції, податкових ставок, витрат на електроенергію, специфіка державного регулювання – все це породжує відмінності у величині виробничих витрат у різних країнах. У деяких з них рівень виробничих витрат досить низький, що досягається за рахунок дешевої робочої сили, законодавства, сприяє розвитку виробництва або унікальних природних ресурсів. У подібній ситуації в цих країнах розміщується багато іноземних підприємств, а велика частка виробленої продукції вивозиться за кордон. Компанії, що мають свої філії в країнах з низьким рівнем виробничих витрат або співпрацюють з виробниками таких країн, зазвичай мають конкурентні переваги перед тими, хто такої можливості не має. Конкурентна вигода від розміщення виробництв у країнах з низькими витратами виробництва особливо очевидна в країнах з дешевою робочою силою, таких як Тайвань, Південна Корея, Мексика, Бразилія та інші.

Колівання обмінних курсів ускладнюють для окремих країн використання переваг низького рівня виробничих витрат. Обмінні курси часом змінюються на 20-40% щорічно. Ці коливання можуть докорінно знищити перевагу низьких витрат або перетворити країну з високими витратами в країну, де стане вигідно розміщувати виробництво.

Торговельна політика національних урядів приймає різні заходи для регулювання міжнародної торгівлі та діяльності іноземних фірм на ринку своїх країн. Уряди можуть вводити імпорتنі тарифи і квоти, встановлювати місцеві вимоги до товарів, вироблених іноземними компаніями усередині цих країн, регулювати ціни на імпорتنі товари. Крім того, іноземні фірми можуть зіткнутися з величезною кількістю правил, що стосуються технічних стандартів та сертифікації товарів тощо. Деякі уряди надають пільгові кредити та субсидії національним компаніям, підтримуючи їх у конкурентній боротьбі з іноземними виробниками. Інші ж уряди, зацікавлені у будівництві нових

підприємств, створення нових робочих місць, пропонують субсидії іноземним компаніям, забезпечують їм більш легкий вихід на ринок та надають технічну допомогу.

Характер міжнародної конкуренції та її форми в різних галузях суттєво розрізняються. Наприклад, банківські послуги надаються у Франції, в Бразилії і в Японії, але умови конкуренції в банківській сфері цих країн різні. Більш того, репутація, коло клієнтів і конкурентна позиція банку в одній країні не впливають (або майже не впливають) на успіх його дій в інших країнах. В галузях, де переважає багатонаціональна конкуренція, дія ефективної стратегії фірми і досягнуті з її допомогою конкурентні переваги на одному ринку обмежуються межами саме цього ринку і не поширюються на інші країни, де працює дана фірма.

Таким чином, на основі вищевикладеного, з урахуванням культурних і політичних відмінностей країн виробляється оптимальна стратегія для глобальної компанії.

Висновки. Резюмуючи вищевикладене зазначимо, що процес глобалізації, який проявляється все активніше, змушує учасників міжнародних економічних відносин підкорятися єдиним стандартам поведінки, формувати нові інноваційні стратегії розвитку та є найважливішою передумовою прискореного розвитку теорії і практики міжнародного менеджменту. Посилення глобалізаційних процесів створює базу для переміщення і широкого використання досягнень міжнародного менеджменту в різних державах світу і регіональних центрах, формує умови для підвищення ефективності всіх суб'єктів господарської діяльності. Залежно від того, що поставлено за мету розвитку міжнародних корпорацій, передумовами успіху їх діяльності в умовах глобалізації є: розуміння й прийняття необхідних змін; потреба підвищення гнучкості організаційних структур; спроможність змінювати культуру.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Schein Moran T. Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for the 21st Century (Managing CulturalDifferences) [Online: http://www.amazon.co.uk/gp/reader/0750682477/ref=sib_dp_pt#readpage]
2. Schneider S. C., Barsoux J. L. Managing across cultures. – Hertfordshire: Prentice Hall, 1999. – 35 p.

3. Белошапка В. А. Транснациональные корпорации в международном бизнесе. — К.: КНЭУ, 1994. - 44 с.
4. Гілл Чарльз В. Л. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. — К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2001. — 856 с.
5. Міжнародні відносини (Історія. Теорія. Економіка): Навч. посібник. - Львів: Видавничий центр ЛНУ імені І.Франка, 2002. - 397 с.
6. Міжнародний менеджмент: Навч. посібник / Білогубенко В. С., Опаріна О. В., Семенов А. А.; за редакцією професора О. Б. Чернеги. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 592 с.
7. Пехник А. В. Транснаціоналізація як об'єктивна вимога сучасного бізнесу // Вісник Львівського університету. Серія: міжнародні відносини. - 2001. - №5. — С. 237-240.
8. Пехник А. В. Вплив європейських інтеграційних процесів на діяльність транснаціональних корпорацій // Регіональна економіка. - 2001. - №2.
9. Hall Mead R., Andrews T. G. International management culture and beyond. — England: A John Wiley and Sons, Ltd., 2009. — 33 p.
10. Trompenaars F., Turner Ch. H. Riding the waves of culture. — London: Nicholas Brealey Publishing, 1997. — 195p.
11. Литовченко Б. Синергия теорий международного и стратегического менеджмента в условиях глобализации / Литовченко Б. // Журнал европейской экономики. — Том 10(№ 1). — Март, 2011. — С. 110-121.