

ту, 2006. – №4. – Т. 3(83). – С. 97–100. 15. Мазвин С.В. Оценка финансовых потоков Маркетинг в России и зарубежом №5, 2005. – С. 118–123. 16. Томсетт Р. Радикальное управление ИТ-проектами. – М.: Издательство “Лори”. – 2005. – 292 с. 17. Чайковская М.П. Структурная модель оценки инвестиций с учетом типологии информационных систем / Збірник наукових праць ХНСУ “Управління розвитком”, №3, 2005. – С. 75–77.

УДК 33.658

Н.І. Чухрай, Н.М. Кутнів

Національний університет “Львівська політехніка”

МАРКЕТИНГ У ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

© Чухрай Н.І., Кутнів Н.М., 2007

Охарактеризовано сутність процесу глобалізації світової економіки та проаналізовано чинники, які впливають на цей процес. Залежно від впливу глобалізації на світову економіку, здійснено аналіз позитивних та негативних рис глобалізації. Визначено підходи, за допомогою яких фірми виходять на глобальний ринок, а також здійснено аналіз чинників, що впливають на визначення цих підходів. Детально проаналізовано дві глобальні маркетингові стратегії позиціонування підприємства на глобальному світовому ринку та здійснено їх порівняльну характеристику. Наведено висновки та перспективи щодо подальших досліджень на цю тематику.

In the article the nature of the process of world economy globalization was characterized; factors that influence the process were analyzed. In terms of the influence of the process of globalization into the world economy, the analysis of negative and positive sides of the globalization was made. The approaches with the help of which firms follow the global market were pointed out. Two global marketing strategies of the company positioning at the global market were analyzed in details. The comparison between those two strategies was made. Conclusions and perspectives as to the future researches on this topic were worked out.

Постановка проблеми. На початку ХХІ століття на світовому ринку спостерігається тенденція до трансформації світової економіки, що зумовлено її значною модернізацією та інтеграцією. Глибокі структурні зрушення, що відбуваються сьогодні у світовій економіці під впливом науково-технічного прогресу та посиленої діяльності транснаціональних корпорацій (ТНК), сприяють все більшому залученню країн у глобальну економіку. Інтеграція країн у світове господарство та використання ними переваг міжнародного поділу праці формуються в умовах глобалізації світової економіки. У розрізі процесу глобалізації виникає необхідність ефективної маркетингової політики ТНК, які виходять на глобальний ринок та планують просуватися по ньому й надалі. Для цього, насамперед, дуже важливо вміти формувати стратегію виходу підприємства на глобальний ринок та дотримуватися всіх її аспектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загалом, сучасному поняттю глобалізації передував період інтернаціоналізації. У літературних джерелах існують різні визначення терміну „інтернаціоналізація”. Зокрема, Ілляшенко С.М. в своїх навчальних посібниках зазначає, що інтернаціоналізація, з погляду міжнародного маркетингу, розглядається як процес виходу фірми на іноземні ринки, а як економічна категорія інтернаціоналізація є процесом розвитку стійких економічних зв'язків між країнами на основі міжнародного поділу праці. В маркетингу це явище виникає внаслідок взаємозалежності ринків як результат глобалізації.

Існує багато наукових підходів до визначення поняття “глобалізації”. Дати чітке і єдине визначення цьому поняттю досить складно. Різні аспекти та сторони глобалізації можуть означати цілком протилежні поняття. Глобалізація є історичним процесом, який розвивається і буде далі

розвиватися протягом сторіч. Так, Міхалі Шімаї в своїй статті [11] вважає, що під глобалізацією необхідно розуміти сукупність таких процесів і явищ, як транскордонні потоки товарів, послуг, капіталу, технології, інформації і людей, пріоритетність орієнтації на світовий ринок у торгівлі, інвестуванні й інших трансакціях на рівні фірми, територіальна та інституційна інтеграція ринків, а також виникнення глобальних проблем на кшталт екологічної деградації чи надлишкового зростання населення, для вирішення яких необхідне світове співробітництво. У дослідженнях науковців цей термін набуває узагальненішого значення, отже, аналізуючи [2], [4], [5], можна дійти висновку, що глобалізація – поступова інтеграція світової економіки в єдину зону, де існує обмін капіталами, товарами, послугами тощо. Найповніше та найчіткіше розкрито поняття глобалізації у щорічному звіті Міжнародного валютного фонду за 2000 р., що глобалізація – це зростання інтеграції економік країн світу, особливо по лінії торгівлі та фінансових потоків [4, с. 132].

Формулювання цілей статті. Цілями наукового дослідження є характеристика сучасного процесу глобалізації, визначення її впливу на світову економіку, а також дослідження значення маркетингу в глобальному макросередовищі, аналіз маркетингових стратегій при виході підприємства на глобальний ринок: порівняльна характеристика двох стратегій виходу підприємств на світовий ринок, визначення переваг та недоліків стратегій та узагальнення результатів дослідження у вигляді висновків.

Виклад основного матеріалу.

1. Сутність глобалізації та чинники, що впливають на неї. Поняття глобалізації набуває різних відтінків, зокрема, доцільно розділити її залежно від рівня агрегації: рівень окремого підприємства, виду діяльності (галузі), країни чи світового виробництва загалом. Якщо йдеться про глобалізацію самого підприємства, то серед показників можна, насамперед, виділити: внутрішньо-фірмові потоки технологій, внутрішньофірмова торгівля напівфабрикатами, заготовками тощо. Крім того, цей випадок глобалізації існує тоді, коли надходження від продажу продукції мають міжнародне роззосередження, тобто, коли фінансові потоки охоплюють не одну компанію, а декілька. Рівень конкурентоспроможності компанії в межах галузі в цій країні та на міжнародному ринку визначає глобалізацію галузі. Наприклад, під впливом науково-технічного прогресу відбуваються істотні зрушення в галузі комп'ютерної індустрії, що вказує на її глобалізацію. Глобалізація на рівні країни визначається тим, наскільки тісно пов'язана економіка цієї країни зі світовою економікою загалом, як приклад, можна навести країни, рівень глобалізації яких є досить високим: Швейцарія, США, Німеччина, Велика Британія тощо. А от економічний зв'язок між країнами, який зростає та водночас збільшує потоки товарів, капіталу та послуг, є глобалізацією на світовому рівні.

Розвиток глобалізації відбувається під впливом певних чинників, серед яких найважливішими є технологічні чинники, дерегуляція ринків, міжнародні конкуренти, глобальні сектори, глобальні фірми тощо [4, с. 67]. Технологія є найважливішим рушійним чинником глобалізації, це стосується, зокрема, нових перспективних технологій, зокрема нових застосувань Інтернету, інноваційних продуктів, за допомогою яких традиційні сектори економіки трансформуються у сектори, де використовується найсучасніша технологія. Характерною рисою розвинутої ринкової економіки є конкуренція. При цьому, коли одна глобальна фірма здійснює різку зміну своєї стратегії та тактики і ця стратегія отримує визнання на світовому ринку, інші фірми змушені пристосовуватися до нових умов конкурування. Останнім часом національні сектори все більше переростають у регіональні та глобальні, які характеризуються повною гомогенізацією пріоритетів споживачів. Гомогенізація – це зіставлення ринків в один глобальний ринок, коли одні і ті самі продукти і послуги можуть бути запропоновані подібним сегментам споживачів у більшості країн світу, де бренди цих товарів є визнаними. Як відомо, перешкодою у розвитку міжнародної торгівлі, є різноманітні тарифні та нетарифні обмеження. Цей процес відбувається на всіх рівнях розвитку економіки: державному, регіональному та глобальному. Ліквідація цих бар'єрів сприяє зменшенню витрат, а також значно полегшує торговельні операції між країнами – це так звана “дерегуляція ринків”.

Явище глобалізації викликає суперечки. З одного боку, глобалізація сприяє економічному зростанню високорозвинутих держав, послаблює відчуття ізоляваності у країнах, що розвива-

ються, але з іншого боку, глобалізація не досягає успіху у боротьбі з бідністю, та не забезпечує стабільності в менш економічно розвинутих державах. Крім того, західні країни змушують бідні держави усувати торговельні бар'єри, а самі їх зберігають, перешкоджаючи країнам, що розвиваються, експортувати свою сільськогосподарську продукцію, і, отже, позбавляють їх необхідних експортних доходів. Тут напрошується висновок, що глобалізація є вигідною для країн, де національні економіки є стабільними та на "правильному" шляху розвитку. Країна, що розвивається повинна прийняти глобалізацію, якщо вона бажає боротися з бідністю і потребує економічного зростання. Водночас в літературних джерелах [2, 4, 11] наводиться низка прикладів країн з перехідною економікою, які прийняли глобалізацію і не досягнули успіху в економіці, а навпаки, процес глобалізації приніс країнам злидні та застій в державній економіці.

У контексті цього питання можна виділити низку усталених тверджень, які на практиці не завжди є виправданими. Зокрема, дуже поширена думка, що велика фірма завдяки ефекту масштабу виграє, що не завжди справджується, адже нерідко малі та середні підприємства, впроваджуючи технологічні та продуктивні інновації, здобувають цінові переваги на ринку. Також менші підприємства здатні швидше пристосовуватися до змін, що відбуваються на ринку. Крім того, твердження, що виграють лише стандартизовані продукти на глобальному ринку сумнівне. Глобальні фірми здебільшого не пропонують на ринках повністю стандартизовані продукти, свою продукцію вони намагаються адаптувати до потреб споживачів. Наприклад, глобальна мережа барів швидкого обслуговування McDonald's пристосовується до смаків локальних споживачів, пропонуючи чай у Великобританії, вино у Франції, гамбургери теріякі в Японії тощо. Локалізація має досить велике значення у глобалізації економіки, адже в основі лежать витрати на транспортування готової продукції та ресурсів. Якщо логістичні витрати є високими, то виробничі функції підприємств здебільшого залишаються локальними.

2. Маркетингова діяльність глобальних компаній. Під впливом процесу глобалізації підприємства, що впевнено стоять на своїх позиціях, з часом набувають статусу глобальної компанії, що надає їм змогу розширити сфери діяльності на глобальний ринок. Існують різні підходи у разі виходу фірми на глобальний ринок. Ж.Ж. Ламбен пропонує для зберігання стійкої конкурентної переваги використовувати два різних підходи:

- орієнтація на стандартизацію маркетингової активності на всіх ринках – цей підхід віддає пріоритет показникам ефективності власного виробництва;
- адаптація товарів, тобто маркетинг специфічних потреб різних ринків [9, с. 58].

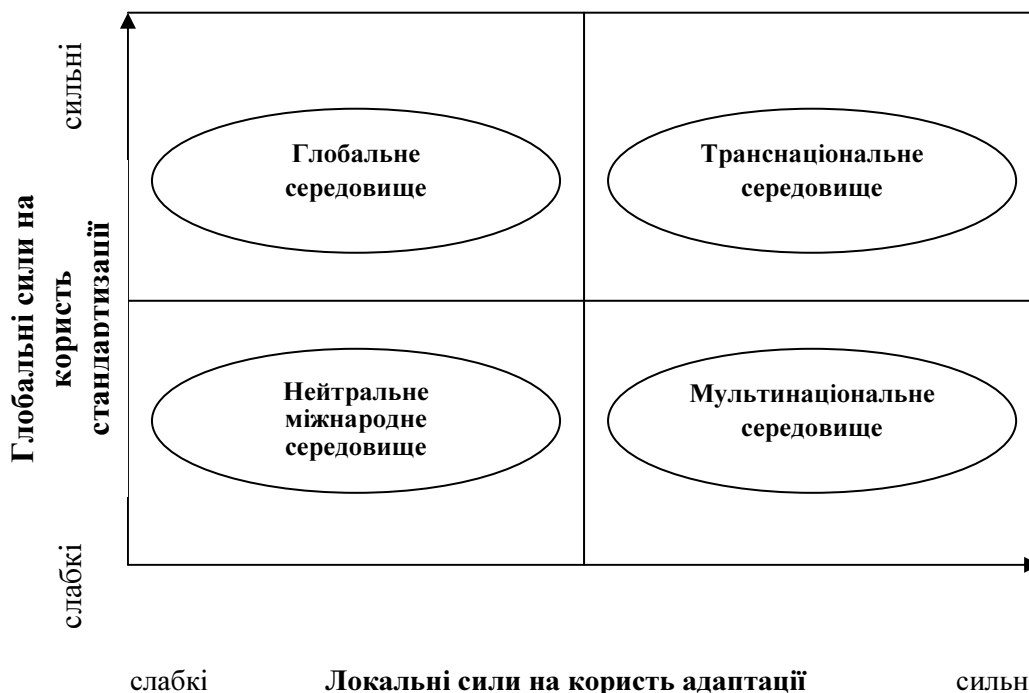
Підхід стандартизації ґрунтується на тому, що світові потреби споживачів є дуже подібними, крім того споживачі готові відмовитися від специфічних переваг за рахунок підвищення якості та зниження ціни товару. Стандартизація, яка зумовлена гомогенізацією світових ринків дає економію на масштабах, тобто дозволяє знизити собівартість. Адаптація товарів відбувається відповідно до потреб споживачів на різних ринках, тобто підприємство виготовляє таку продукцію, на яку буде високий попит на певному ринку. Тут кожен ринок вимагає індивідуального підходу залежно від потреб споживачів.

Ключовим чинником, який впливає на розроблення маркетингових підходів, є особливості зовнішнього макро- та мікросередовища. Мікросередовище формують сили, що безпосередньо стосуються самої ТНК та її можливостей щодо обслуговування споживачів: постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти тощо. Складовими макросередовища є демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні чинники.

Міжнародне середовище (макро-, мікро-) оцінюють за двома напрямками:

- 1) з огляду на глобальні сили, які спонукають до стандартизації та обумовлені різноманітними причинами: ефектом економії на масштабі, конкуренцією, поведінкою та очікуваннями споживачів;
- 2) з огляду на локальні сили, які привертають увагу до локальних особливостей: різноманітності правових норм, культур, традицій споживання, своєрідності збутових мереж.

У міжнародному маркетингу для оцінки впливу зазначених сил на обрання маркетингової стратегії, використовують матричний підхід (рисунок).



Матриця оцінювання впливу чинників макро- та мікросередовища на обрання маркетингової стратегії

Джерело: [9, с. 51]

Міжнародний маркетинг, як правило, вимагає використання нетрадиційних форм і методів управління, гнучкого і творчого застосування різноманітних підходів до просування товарів на глобальному ринку. На цьому етапі розвитку глобалізації у світовій економіці поєднання глобального маркетингу та міжнародного менеджменту стає характерною рисою для глобальних фірм. Тут охоплюються всі сфери діяльності корпорації, вона більше не орієнтується на країну походження, а прагне задовольнити потреби, притаманні у всьому світі. У науковій літературі зазначено, що загалом глобалізація стосується насамперед концепції товару і не обов'язково вимагає змін інших інструментів маркетингу, таких як комунікація, ціна і збут, вони здебільшого зберігають індивідуальну адаптацію до місцевих умов [7, с. 96].

3. Маркетингові стратегії виходу на глобальний ринок. Міжнародна маркетингова стратегія фірми є сукупністю норм, правил, принципів, напрямків діяльності організації, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства: зростання рентабельності, зниження структури витрат, підвищення конкурентоспроможності, підприємства, зміцнення його позицій на ринку тощо.

Для свого позиціонування на світовому ринку, кожна фірма дотримується певного способу виходу на світовий ринок, а також певної маркетингової політики та стратегії.

Загалом, під час формування маркетингової стратегії важливо чітко ідентифікувати її вхідні та вихідні елементи. До вхідних елементів зараховують чинники, які обумовлюють вироблення маркетингової стратегії, ключовими з них є детермінанти маркетингового середовища і корпоративна місія та цілі корпорації. Вихідні елементи маркетингової стратегії – рішення щодо комплексу маркетингу маркетинг-міксу, який передбачає підходи по чотирьох напрямках: товарній, цінovій, збутовій, комунікаційній політиці. Отже, стратегія маркетингу використовується як спосіб реалізації корпорацією власного потенціалу для досягнення успіху в її зовнішньому середовищі.

Стратегія фірми залежить від рівня інтернаціоналізації її діяльності. Так, підприємство, яке тільки вийшло на глобальний ринок (підприємство-новачок) буде дотримуватися стратегії впровадження продукту на найпривабливішому сегменті ринку з найменшими витратами, а от досвідчене підприємство на світовому ринку входить на одні сегменти ринку і відходить з інших, тобто намагатиметься збалансувати залучення ресурсів для діяльності на глобальному ринку, впровадження нових товарів та їх "відкликання".

Специфіка використання маркетингових стратегій тісно пов'язана з поділом ТНК на глобальні та багатонаціональні компанії. Згідно з М. Портером, різниця між глобальними та багатонаціональними компаніями полягає в тому, що багатонаціональні фірми існують у галузях, де конкурентні переваги не відіграють жодної ролі за межами національного ринку, а глобальні діють у галузях зі схожим рівнем цін і конкурентними умовами на різних національних ринках. Залежно від цього, в науковій літературі виділяють багатонаціональну маркетингову стратегію та глобальну маркетингову стратегію [13, с. 109].

Багатонаціональну маркетингову стратегію обирають за наявності істотних соціально-культурних, політичних, економічних умов, які відрізняють один національний ринок від іншого. Кожен ринок розглядається як окремий сегмент; продукція, створювана філіями ТНК, адаптована до характеристик попиту конкретної країни. Наприклад, всесвітньовідомий пральний порошок "Ariel" компанії "Procter & Gamble" адаптований відповідно до ринків Америки, Німеччини, Японії, Центральної та Східної Європи. Американський варіант зорієнтований на нижчу температуру води, він краще піниться і розрахований на короткотермінове прання. У Німеччині прийнятним є тривале замочування білизни і прання за вищих температур. Саме на ці вимоги розрахований німецький "Ariel". Для Японії "Ariel" адаптований до короткого терміну прання у невеликих за розміром машинах. Багатонаціональна маркетингова стратегія характеризується різноманітними специфічними підходами до кожного національного ринку. Центральна штаб-квартира, яка здійснює фінансовий контроль, обмежується функціями досліджень і виробництва в країні базування. Ймовірно також запровадження окремих елементів міжнародного маркетингу. Безумовною перевагою запровадження цієї стратегії є тісне поєднання запропонованих програм компанії з умовами конкретної країни, їх адаптація до вимог споживачів. Недоліки – відсутність цільової стратегічної конкуренції у країнах, слабкий зв'язок з конкурентними перевагами.

Глобальна маркетингова стратегія передбачає уніфікований підхід у маркетингових рішеннях щодо різноманітних національних ринків. Компанія, що використовує глобальну стратегію, розглядає світовий ринок як єдине ціле. Серед очевидних переваг глобальної маркетингової стратегії – ефект економії на масштабах виробництва, компенсація витрат на науково-дослідні та конструкторські розробки, зменшення витрат на розробку комплексу просування товарів на різноманітні ринки. Серед чинників, що забезпечують успіх в реалізації глобальних маркетингових стратегій ТНК, – посилення ролі великих мегаполісів, які є ідеальним середовищем для діяльності ТНК та важливими базами транснаціонального капіталу. Мешканці великих міст мають порівняно подібні уподобання. Наприклад мешканці Лос-Анджелеса і Лондона: вони дивляться подібні інформаційні програми, виховані на єдиних стандартах освіти і поведінки. Мешканці великих міст різних країн мають між собою набагато більше спільного, ніж мешканці провінції та великих міст однієї країни. Це дає змогу ТНК знаходити "свою" аудиторію, яка здатна реагувати на маркетингові дії, з боку глобальної маркетингової стратегії, подібно незалежно від того, в якій країні застосовується глобальний маркетинговий підхід.

У науковій літературі [6, с. 272] виділяються такі основні типи глобальних маркетингових стратегій:

- інтегрована глобальна маркетингова стратегія – стандартизована маркетингова діяльність на більшості зарубіжних ринків;
- стратегія глобальних сегментів – коли компанія працює у різних країнах, але для одного і того ж сегмента споживачів;
- стратегія глобальних елементів маркетингового комплексу;
- стратегія глобального продукту – спрямована на глобалізацію товару, коли у нього є елементи адаптації;
- стратегія глобальних торгових марок – використання компанією однієї марки на всіх зарубіжних ринках, де продається товар.

Кожна з вищеописаних стратегій ТНК має свої особливості щодо складових маркетингу та елементів, що впливають на вироблення стратегії. Відмінності між мультинаціональною та глобальною маркетинговими стратегіями наведено в таблиці.

Порівняльні характеристики глобальної та мультинаціональної стратегії маркетингу

Характеристики	Багатонаціональна стратегія	Глобальна стратегія
1	2	3
Ціль	Врахування соціокультурних відмінностей кожного ринку (країни)	Визначення глобальних, універсальних потреб, їх цілеспрямоване конструювання
Життєвий цикл товару	Різні стадії для кожного національного ринку	Глобальний життєвий цикл. Одномоментна "світова прем'єра"
Конструкція	Імовірна модифікація для кожного ринку	Міжнародні стандарти щодо проектування
Адаптація	Відповідає національним відмінностям кожного ринку	Орієнтація на універсальні потреби і бажання
Сегментування	Товар для кожного сегмента (диференційований маркетинг)	Пошук ідентичних сегментів ринку без урахування національних відмінностей.
Конкуренція	У межах певного національного ринку	Позиції фірми обумовлюються її глобальним становищем
Виробництво	Поєднання стандартизації з адаптацією товару, в залежності від національних смаків	Глобальна стандартизація
Споживач	Урахування національних (етнічних) відмінностей	Глобальна конвергенція бажань і потреб покупців
Товар	Товар адаптований на основі базової конструкції.	Розробка уніфікованого (глобального) товару.
Ціна	Диференціюється з огляду на умови місцевих ринків, з урахуванням відмінностей у сприйнятті іміджу товару	Розробка системи міжнародної тарифікації (актуально для Європейського Союзу з єдиною валютою)
Просування	Національний імідж продукту, який відтворює національні потреби	Імідж відтворює глобальні потреби. Єдина глобальна марка
Збут	Використання національних каналів розподілу товарів	Глобальна стандартизація розподілу

Джерело: [13]

ТНК не використовує лише глобальну чи мультинаціональну маркетингову стратегію. Здебільшого переважають компромісні підходи, які можна умовно визначити як стандартизовану адаптацію.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На цьому етапі розвитку світової економіки, її стрімкого зростання та впливу науково-технічного прогресу і міжнародного поділу праці зумовлюють перспективи глобалізації в подальшому. Під впливом цього процесу кожна глобальна фірма повинна застосовувати певний маркетинговий підхід, а також дотримуватися однієї з маркетингових стратегій виходу на глобальний ринок. Незважаючи на позитивні риси глобалізації, точаться суперечки щодо її сприйняття такими країнами світу, як країнами з перехідною економікою та країнами з економікою, яка тільки почала розвиватися. Безсумнівно, глобалізація позитивно впливає на розвиток таких економічних світових "гігантів", як США, Німеччина, Японія, але на країни з перехідною економікою, наприклад на Україну, не завжди вплив глобалізації є позитивним. Адже, в таких країнах, як правило більшість галузей перебувають у стагнації (наприклад, сільське господарство) і процес глобалізації на них впливатиме негативно, адже більшість країн світу встановлюють тарифні обмеження на експорт сільськогосподарської продукції цих країн, отже, обмежують їх вихід на зовнішні ринки. Тому, процес глобалізації на економіку України впливатиме залежно від галузі господарювання. Тут потрібні специфічні маркетингові підходи щодо таких країн, як Україна. Наприклад, не орієнтуватися на одну зі

стратегій виходу на глобальний ринок: багатонаціональну чи глобальну, а використовувати поєднання цих стратегій залежно від галузі та рівня розвитку країни. Таке поєднання дасть змогу цим країнам отримати можливість доступу на світовий ринок.

Зважаючи на розширення економічної співпраці України та інтеграційних об'єднань таких, як: Європейський Союз (ЄС), Світова організація торгівлі (СОТ) тощо, можна зробити певні висновки щодо подальшої перспективи глобалізації нашої держави за умов інтеграції у світову економіку в межах цих об'єднань. Як відомо, внаслідок приєднання до ЄС для країн-учасниць скасовуються торговельні бар'єри, крім того країни зобов'язуються скасовувати протекціоністські обмеження та забезпечувати вільний доступ товарів походженням з інших держав – членів Євросоюзу на свої ринки. Це значно полегшить процес глобалізації України у світову економіку. З іншого боку, у зв'язку з тим, що значну частину експортного потенціалу України становлять продукти сільськогосподарського виробництва, а також з огляду на політику ЄС стосовно цієї групи товарів, можна зазначити, що перспективи України на сільськогосподарському ринку ЄС виглядають песимістично, враховуючи значні обмеження та тарифні бар'єри. Проникнення України на європейські ринки стане можливим тільки у разі введення в дію в повному обсязі угод про утворення зони вільної торгівлі та набуття Україною статусу члена СОТ. Водночас для глибших висновків на цю тематику необхідні ґрунтовні дослідження, що стосуються впливу явища глобалізації на Україну та світову економіку загалом.

1. Рогач О.І. *Міжнародні інвестиції: Теорія та практика бізнесу ТНК: Підручник.* – К: Либідь, 2005. – 720 с. 2. Соколенко С.І. *Глобалізація і економіка України.* – К: Логос, 1999. – 568 с. 3. Sigal-Gorn S., *Globalni firmy – bohateri? // Marketing i rynek.* – 2002, №11. 4. Стігліц Д. *Глобалізація та її тягар: Пер. з англ.* – К: Видавничий дім “КМ Академія”, 2003. – 252 с. 5. Білорус О.Г. *Тоталітаризм глобальних монополій і глобальна неконкуренція – зростаюча загроза безпеці розвитку в XXI столітті. // Матер. міжвід. наук.-теорет. конференції / Відп. редактор Білорус О.Г.* – К: Інститут світової економіки і міжнародних відносин НАН України, 2004. – 54 с. 6. Циганкова Т.М. *Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі та бізнес-технології: Монографія.* – К: КНЕУ, 2004 – 400 с. 7. Pietrasienski P. *Miedzynarodowe strategie marketingowe. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa, 2005.* – 148 с. 8. Портер М. *Международная конкуренция / Пер. с англ.* – М.: Международн. отношения, 1993. – 896 с. 9. Ламбен Ж.-Ж. *Стратегічний маркетинг.* – СПб.: Наука, 1996. – 337 с. 10. Пілюшенко В.Л., Смерічевський С.Ф., Борзенков С.В. *Міжнародний маркетинг: Навч. посібник.* – Донецьк: Видавництво “ВІК”, 2004. – 235 с. 11. Шимаи Михали, *Глобалізація як источник конкуренции, конфликтов и возможностей, № 199, Междунар. журн. "Проблемы теории и практики управления".* 12. <http://www.refine.org.ua>. 13. Рокоча В., Плотніков О., Новицький В. та ін. *Транснаціональні корпорації: Навч. посібник* – К.: Таксон, 2001. – 131 с.