

Я. В. Білан,
аспірант, Київський Національний Університет ім. В. Гетьмана

ШКОЛИ СТРАТЕГІЙ ДЛЯ УКРАЇНСЬКИХ ТНК

У статті розглянутий стратегічний менеджмент українських ТНК, а також школи стратегій за г. Мінцбергом. Особливу увагу приділено відповідності шкіл реаліям української економіки та звичаям ведення бізнесу українськими ТНК.

This article dwells on the management of Ukrainian multinational corporations and schools of strategy according to H. Mintzberg. Most consideration is given to the correspondence between schools and realities of Ukrainian economics and business management habits of Ukrainian multinational corporations.

Ключові слова: школа, стратегія, ТНК, стратегічний менеджмент.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Останніми роками особливо актуальними стають дослідження діяльності ТНК, а також проблем стратегічного менеджменту. ТНК є одними з рушіїв світової економіки. Вони справляють вплив і на економічну думку. В Україні також досліджуються перспективи та проблеми діяльності ТНК. Однією зі сторін цього дослідження є стратегічний менеджмент. Адже результат конкурентної боротьби все більш визначається не наявністю ресурсів, а мистецтвом розробки та реалізації успішних стратегій розвитку, адаптованих під конкретні умови. ТНК демонструють стабільно високі показники в основному завдяки покращенню планування і реалізації намічених стратегій [6].

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ З ПРОБЛЕМИ

Темі стратегічного менеджменту приділяється значна увага. Дослідженню особливостям стратегій ТНК та їх розробки в світі та Україні присвячені численні публікації, зокрема праці Г. Мінцберга [1], В. Білошапки [3, 4], Пахомова С. [7], Кішковського К. [5], Чернової О. [8] та Коніної Н. [6]. Проте більш детальної уваги потребує дослідження основ формування стратегій українськими ТНК.

Мета статті — комплексний аналіз стратегій українських ТНК та їх порівняння з 10 школами стратегій, запропонованих Г. Мінцбергом [1], для виділення серед них актуальних для України шкіл.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Мінцберг у своїй книзі "Школи стратегій. Стратегічне сафарі: екскурсія по хащам стратегій менеджменту" виділив 10 шкіл стратегій, таких як школа дизайну, планування, позиціонування, підприємницька, когнітивна, навчання, влади, культури, зовнішнього середовища та конфігурації.

Дані школи характерні для США, де функціонує величезна кількість компаній, в тому числі і міжнародних. Проте не всі з даних шкіл діють в реаліях українських ТНК.

У своїй статті ми розглянемо по черзі кожну зі шкіл: за Мінцбергом надамо короткий опис кожної школи з її перевагами та недоліками, а потім аналіз необхідності цих шкіл для українських ТНК, і зробимо висновки.

Перша школа — школа дизайну — базується на формулюванні чітких та однозначних стратегій. Внутрішній стан компанії має відповідати зовнішньому середовищу. Дана школа є корисною в відносно стабільному середовищі та базується на сильному та далекоглядному керівництві [2].

Недоліками даної школи є те, що стратегія має багато змінних та є дуже складною за своєю суттю [2]. Крім того, школа дизайну не бере до уваги отримання та використання досвіду, тому може бути негнучкою в середовищі, що швидко змінюється, а також створює ризик протистояння в компанії, оскільки підлеглі не приймають жодної участі у розробці та обговоренні стратегії [1].

Хоча дана школа є однією з "класичних" шкіл та її основи викладаються в більшості навчальних закладів, на нашу думку, вона не є реалістичною для українських ТНК. Дане припущення витікає з теоретичних засновків школи дизайну. Однією з головних причин є те, що даний підхід до визначення стратегії добре функціонує в стабільних умовах, яких в Україні не існує априорі. Адже недостатня гнучкість, притаманна цій моделі, є значним каменем спотикання в нестабільному середовищі.

Крім того, школа дизайну передбачає наявність повної інформації необхідної для формулювання стратегії, а це складна задача навіть у більш розвинених країнах. Також даний підхід схильний до спрощень, які спотворюють реальність. Ще одним недоліком школи з точки зору українських ТНК є спираючість на сильне та далекоглядне курівництво. Не бажаючи принизити український топ-менеджмент, ми все ж дотримуємося думки, що не усі з українських компаній можуть похвалитися такого роду керівництвом.

Отже, ми бачимо, що дана школа, хоча і є непоганою базовою моделлю для роздумів над стратегією, все ж не є підходящою основою для розробки стратегії в Україні.

Наступна школа — школа планування. Даний підхід передбачає строгий набір кроків, від аналізу ситуації до виконання стратегії. Перевагами даного підходу є уможливлення розподілу ресурсів та суворого контролю. Ще однією перевагою є використання чітких та зрозумілих вказівок для виконання стратегії [2].

Проте, дана школа має і ряд недоліків. Деякі з них пересікаються з недоліками школи дизайну. В цілу групу недоліків об'єднані хиби планування як процесу: це і ризик конформізму, і ризик домінування організації над індивідом, надмірне захоплення іграми з конкурентами на шкоду розвитку самого бізнесу, складність передбачення, що необхідне для створення стратегії, а також ігнорування вимог організації та культури. Крім того, даний підхід супроводжується ризиком того, що стратегія може стати надто статичною [2]. Доцільно те, що Г. Мінцберг пропонує у своїй книзі перейменувати даний підхід на стратегічне програмування [1].

Як видно зі сказаного вище, даний підхід характерний для багатьох великих українських компаній, особливо державних, оскільки розробка планів діяльності на наступний період збереглася ще з часів Радянського Союзу. Таким чином, ми вважаємо, що даний підхід придатний до економічних реалій України.

Але в даній статті ми говоримо про українські ТНК. Більшість з них складають холдинги, концерни, індустріальні союзи та групи. Загальна стратегія таких ТНК не завжди співпадає з підходом школи планування, хоча їх окремі одиниці, особливо промислові заводи, і досі чітко дотримуються принципів стратегічного програмування.

На нашу думку, даний підхід буде доцільним на першому етапі для колишніх державних компаній або компаній, створених на їх основі, що хочуть транснаціоналізувати свою діяльність. Причиною цього є зазначене вище довготривале попереднє використання даного підходу на державних підприєм-

ствах. Оскільки основні кадри промислових підприємств мало міняються зі зміною власності чи керівництва, даний підхід буде зрозумілий основній частині робітників, які звикли ще до 5-річних планів. Чітка та поетапна стратегія буде прозорою та відносно легко втілюваною. Крім того, більшість підприємств важкої промисловості більше залежать від суворих планів та потребують чіткого контролю виробництва, ніж інші сектори економіки. Також необхідно додати, що для таких компаній прогнозування є більш реальним, оскільки зміни в даному секторі відбуваються повільніше, ніж в інших.

Отже, такий підхід доцільний для певного ряду компаній, особливо на першому етапі їх транснаціональної діяльності.

Школа позиціонування об'єднує в своєму роді дві попередні школи і спирається на інструменти, які активно використовуються і досі. Ця школа ставить бізнес у контекст його галузі і дивиться на те, як організація може покращити свою стратегічну позицію в тій галузі. В даному підході стратегічний менеджмент є наукою, що спирається на незаперечних фактах. Вважається, що дана школа є особливо корисною на ранньому етапі стратегічного розвитку, коли аналізуються всі необхідні дані [2].

Недоліки даної школи співпадають з недоліками школи планування. Крім того, даний підхід ігнорує владу, політику, культуру, соціальні елементи. Ще одним недоліком є те, що він направлений на цифри і схильний до великих компаній [2].

На нашу думку, даний підхід використовується більшістю ТНК як України, так і світу, незважаючи на недоліки. Причиною цього, як було сказано вище, є те, що школа позиціонування направлена на оцінку галузі та позицію компанії в галузі, крім того, вона об'єднує обидва попередні підходи, тож вона може бути особливо корисна для холдингів, індустріальних груп та союзів, а також великих підприємств галузей легкої промисловості. Наприклад, вона підходить для таких компаній, як Roshen, Nemiroff, а також таких груп, як Приват, Інтерпайп та інших.

Даний підхід потребує більших затрат часу на збір та аналіз інформації, створення стратегії, ніж інші школи, тому більше підходить саме для великих компаній, які можуть собі це дозволити. Крім того, такі компанії, оскільки вони працюють в промисловості, також спираються на цифри, плани та суворий контроль. Проте прогнозування є складнішим, ніж для окремих підприємств важкої промисловості. Також дана школа ігнорує владу, політику, культуру та соціальні елементи, що відображає підхід названих вище компаній, крім пункту про політику [5].

Підприємницька школа стверджує, що процес формулювання стратегії проходить у голові харизматичного засновника або лідера організації. Крім того, представники даної школи підкреслюють важливість вроджених ментальних процесів та станів, таких як інтуїція, судження, мудрість, досвід та розуміння. Даний підхід є корисним в перші, особливо кризові, роки життєвого циклу організації, коли розумне бачення та далекоглядний керівник може допомогти компанії пройти через труднощі. Перевагою даної школи є те, що вона зважає-

на та обережна в загальному контексті і одночасно гнучка у деталях [2].

Проте у підприємницької школи є і недоліки. Слідування твердо наміченим курсом може засліпити компанію, особливо в сенсі потенційних та передбачуваних небезпек. Крім того, як знайти підходящого керівника з усіма необхідними якостями? Навіть якщо такий керівник є, то необхідно зауважити, що підприємливі, далекоглядні лідери мають тенденцію "розжиріти", тому бути керівником за таких умов — дуже складно [2].

Хоча дана школа має багато практичних втілень за кордоном, ми не бачимо прикладів її втілення в українських ТНК. Так, за часів кризи багато компаній назначали нових керівників в надії на те, що вони зможуть подолати труднощі і виведуть компанію на новий рівень. Деяким це вдалося. Проте наша думка полягає в тому, що постулати даної школи не підходять для реалій України. Підлеглі не схильні довіряти керівництву, а також результативність та продуктивність праці найчастіше досить невисока. Навряд чи харизматичний лідер зможе перекопати українських підлеглих слідувати за його ідеями та баченням, з огляду на усталений менталітет. Скоріше підлеглим буде зрозумілий чіткий та прозорий план, як у випадку попередніх двох шкіл.

Даний підхід може підійти для маленьких та середніх підприємств, але оскільки ми розглядаємо ТНК, то ми вважаємо школу підприємництва не досить підходящою.

Наступна школа — когнітивна школа. Представники даної школи аналізують, як люди сприймають моделі та обробляють інформацію, особливо як сприймає інформацію стратегіст та що відбувається у нього в голові. Здобутками даного підходу є те, що він бачить стратегію як когнітивний процес в голові її розробника. Стратегії постають у вигляді концепцій, мап, схем та систем реальності. Даний підхід виділяє саме креативну та творчу сторону стратегічного процесу і є дуже корисним для пояснення, чому наше мислення недосконале [2].

Недоліками даного підходу є те, що він не є дуже практичним поза концептуальною стадією і не дуже практичним для досягнення визначних ідей та стратегій. Також він рідко використовується для ведення колективного стратегічного процесу [2].

На нашу думку, дана школа не підходить для українських ТНК. По-перше, вона в принципі є мало практичною та має багато недоліків. По-друге, вона тим більше не матиме практичного втілення в реаліях України. Такий підхід потребує багато часу, особливо на першій стадії. В країні, де ціни, вподобання, ринки тощо змінюється мало не щодня, довготривалі роздуми над тим, якою має бути майбутня стратегія взагалі, призведуть до великих збитків, якщо не до банкрутства. Поки розробник стратегії буде думати над даними, ці дані зміняться 2 або 3 рази.

Тому для країн, як Україна, на сьогоднішньому етапі ефективними можуть бути лише стратегії "швидкого реагування".

У концепції наступної школи — школи навчання — керівництво приділяє з часом значну увагу тому, що працює і що не працює. Воно включає "пройдені уроки" в

свій загальний план дій. Представники даної школи вважають, що світ занадто складний, щоб дозволити стратегіям складатися миттєво. Стратегії повинні з'являтися поступово, маленькими кроками, під час того як організація адаптується та "вчиться" [2].

Перевагами даної моделі є те, що вона пропонує рішення для вирішення питань складності та непередбачуваності в процесі створення стратегії. Більше людей можуть навчати, а не тільки керівник, тому і немає необхідності для всемогутнього лідера. Стратегія може постійно включати в себе нові ідеї. Даний підхід є підходящим для складних умов функціонування з постійними змінами [2].

Недоліками даного підходу є те, що він може призвести до відсутності стратегії або просто виконання тактичних маневрів. Таким чином дана модель не є корисною в умовах кризи, так само, як і в стабільних умовах. Крім того, прийняття багатьох практичних кроків не зводиться до прийняття однієї гарної стратегії. Ще одним недоліком є те, що навчання потребує певних витрат [2].

Названі недоліки є досить значними для українських ТНК. Не всі компанії готові погодитися на значні витрати, пов'язані з навчанням. Крім того, українські корпорації постійно працюють в умовах нестачі часу, такого необхідного для навчання. Це схоже на недоліки попередньої моделі. Так само, поки керівники будуть чекати на зворотній зв'язок від певного рішення, у них будуть чекати реакції 2 схожі ситуації. І керівнику необхідно буде прийняти рішення, не "отримавши уроку". Звичайно, можна заперечити, що зворотний зв'язок можна буде використовувати пізніше для схожих ситуацій. Проте, на нашу думку, дійсно, ідентичних ситуацій буває мало. Навпаки, дуже часто вони здаються схожими на перший погляд, проте використання набутого досвіду для них, маючи на увазі вже готове рішення, може бути дуже небезпечним. Оскільки найменша відмінність, яку іноді можна не помітити або прийняти до уваги, може багато чого змінювати. І так буває досить часто.

Ми ні в якому раз не заперечуємо необхідність навчання. Звичайно, це важлива складова процесу створення стратегії. Але тільки складова. На нашу думку, саме у такому вигляді її можна включити в школу планування чи позиціонування або шкіл, які будуть розглянуті далі. Проте не у вигляді самостійної моделі.

Також необхідно знов повернутися до питання менталітету. Навряд чи українським підлеглим буде зрозумілим постійні модифікації стратегії компанії. Більшість з них досить консервативні і постійні зміни призведуть лише до відчуття стресу. Можна заперечити, що стратегія торкається в першу чергу загального функціонування компанії та витікає у рішення керівництва, які мають виконуватися підлеглими без зайвих роздумів. Проте автор підтримує думку, що усі в компанії повинні мати уявлення про те, яким шляхом вона рухається. Звичайно, вони не будуть вдаватися в усі рішення на кожному рівні, але якщо сьогодні вранці компанія націлена на завоювання зовнішніх ринків, а вже ввечері вона націлена на розширення внутрішнього, тому що вихід на зовнішні виявився помилкою, і так постійно — навряд

чи це позитивно відобразиться на роботі менеджерів. Звичайно, це пояснення досить перебільшено, але головна ідея зрозуміла.

Таким чином, ми не підтримуємо використання ідей даного підходу як окремої, самостійної концепції. Радше дану модель було б доцільно включити як елемент в інші школи.

Школа влади в загальних рисах моделює процес переговорів. Стратегія розробляється як процес переговорів між владними елементами в компанії, і/або між компанією та її зовнішніми пайовиками.

Дана школа схиляється до думки, що в корпоративних джунглях мають виживати лише найсильніші. Вона є демократичною та реалістичною. Даний підхід може допомогти впевнитись, що усі сторони питання детально обговорені, а також допомогти прорватися крізь перешкоди до необхідних змін. Крім того, ця модель є корисною у зменшенні напруги і протистояння після прийняття певних рішень, а також для розуміння стратегічних альянсів, спільних підприємств та для аналізу зацікавлених кіл [2].

Як і в усіх інших шкіл, у неї є свої недоліки. Політична боротьба може бути призводити до чвар, до втрат та викривлень, а також забирати багато енергії і коштів. Крім того, можливими негативними наслідками можуть бути хибні погляди або відсутність стратегії взагалі чи просто тактичне маневрування. Ще однією вадою такої моделі є переоцінка ролі влади в формуванні стратегії [2].

Дана модель, на нашу думку, є найбільш характерною для українських ТНК. Схожим чином створення стратегії відбувається в таких компаніях, як група Приват, Інтерпайп, Індустріальний Союз Донбасу, System Capital Management. Головною причиною цього є те, що більшість українських ТНК є холдингами, концернами або індустріальними групами. Тобто вони об'єднують певну кількість розрізнених компаній. Це означає, що розробка стратегії не проходить без участі різних владних груп ТНК. Звичайно, не всі пайовики та менеджери беруть у цьому участь, але ті групи всередині компанії, які мають владу та вплив, а також зацікавлені в певних аспектах, виказують та підтримують власне бачення майбутньої стратегії.

Дана модель є особливо популярною також з огляду на українські реалії. Згадаймо, що більшість власників українських ТНК тісно пов'язані з політикою. Вони звикли до такої моделі поведінки, до маніпулювання іншими, насадження своїх ідей та захисту власних інтересів. Їхні партнери по бізнесу є такими самими, тому створення стратегії виливається у переговорний процес, щоб вирішити, чия версія стане вирішальною або чи буде досягнутий певний компроміс.

Ми вважаємо, такий підхід менш характерний для ТНК, які займаються одним видом бізнесу, точніше — одним напрямом. Наприклад, для компанії Roshen більш відповідним є підхід школи позиціонування, оскільки компанія займається одним видом виробництва. Звичайно, до її складу входить 6 кондитерських фабрик та 2 сировинні фабрики, але вони працюють для виготовлення кондитерських виробів і, крім того, мають однорідний вплив у корпорації загалом. Тоді як в деякі інші українські ТНК входять одночасно заводи, банки, ком-

панії-посередники. В такому разі зіткнення інтересів не уникнути.

Наступна школа — школа культури — намагається залучити різні групи та відділи всередині компанії. Формування стратегії розглядається як фундаментально колективний та кооперативний процес. Розроблена стратегія є відображенням корпоративної культури самої організації [2].

Дана школа підкреслює ключову роль, яку відіграють соціальні процеси, погляди та цінності у процесі прийняття рішень та створенні стратегії. Так само, як і попередня школа, дає пояснення протистоянням стратегічним змінам та розглядає домінуючі цінності в організації чи регіоні, а також злиття та поглинання [2].

Вадами даного підходу є те, що він є непевним, неозначеним. Він мало пояснює, якими мають бути результати [2].

Багато світових, як і українських, ТНК стверджують на папері, що вони притримуються саме такого підходу. Типові стратегії, описані на офіційних сайтах компаній, кажуть про те, що стратегія компанії є відображенням прагнень усіх її працівників. Насправді, як ми вважаємо, більшість з компаній мало уваги приділяє ідеям та прагненням своїх робітників. Напротивагу цьому типовим є переконання, що саме ідеї компанії мають стати для працівників рідними. Звичайно, ми б хотіли підкреслити в даному випадку, що не маємо на увазі те, що, навпаки, компанії повинні створити колаж з бажань усіх співробітників, а потім переліпити його на стратегію.

Не має сумнівів, що певною мірою стратегія є відображенням корпоративної культури в кожній компанії. Але, на нашу думку, це повинен бути двосторонній процес впливу.

Якщо ми повернемося до реалій України, то необхідно зазначити, що даний підхід не дуже типовий для ТНК. Дуже можливо, що його можна побачити на малих або середніх підприємствах, особливо сімейних. Але не на величезних корпораціях. Крім того, у випадку України підхід до багатьох питань в ТНК є досить агресивним. Мало хто цікавиться залученням працівників компанії до стратегічного процесу. В певних випадках у окремих відділів можуть поцікавитися їхніми пропозиціями щодо стратегії, але рідко більше того.

У школі зовнішнього середовища стратегія є відповіддю на виклики зовнішнього середовища. Там, де інші школи бачать зовнішнє середовище як фактор, ця школа бачить його як персонажа і відводить центральне місце зовнішньому середовищу у створенні стратегії [2].

Недоліками даної школи є те, що міри зовнішнього середовища часто є розмитими та сукупними. Тому вони фактично є менш корисними для створення стратегії. Даний підхід є недостатньо реалістичним і заперечує справжні стратегічні опції для організації [2].

Хоча дана школа виглядає практично втілюваною для такої країни, як Україна, проте, на нашу думку, вона не може стати самостійним підходом до формування стратегій. Скоріше цей підхід може бути корисним у край скрутному стані, коли компанія просто відповідає на "удари" зовнішнього середовища. Тим

більше українські компанії мають досить багато внутрішніх суперечностей, що унеможлиблює концентрацію тільки на зовнішніх факторах, хіба що на шкоду усій організації.

Даний підхід буде доцільним у разі, коли зовнішні фактори набагато більше потребують "відповіді", ніж внутрішні, а компанія має можливість сконцентруватися лише на чомусь одному. Тобто мова йде про вкрай кризовий стан, як вже було сказано вище. В умовах ж стабільного розвитку вагомість внутрішніх та зовнішніх факторів має бути збалансованою.

Остання школа — школа конфігурації. У підході даної школи формування стратегії є процесом трансформації організації від одного типу системи прийняття рішень до іншого.

Постулатами цієї школи є те, що стратегія та організаційний розвиток є тісно пов'язаними та мають бути урегульовані. Організація може бути описана у вигляді певної стабільної конфігурації її характеристик, які вона приймає на певний період часу і в певному контексті. Це призводить до того, що вона поводить себе певним чином, обумовлюючи певний набір стратегій. Період стабільності переривається час від часу деякими процесами трансформації. Метою стратегічного менеджменту є підтримання стабільності і в той же час внаслідок періодичної необхідності трансформації, здатність керувати підливним процесом без руйнування організації [2].

У реальності ж є багато різних конфігурацій, а не лімітоване число "переконливих" конфігурацій, запропонованих школою.

Ми вважаємо, даний підхід не є достатньо самостійним, як і попередній. Звичайно, усі компанії проходять час від часу більші або менші трансформації. Також, як і в попередньому підході, найчастіше компанія трансформується під час кризового стану або після періоду застою. Хоча і успішні організації проходять через певні зміни. Проте постійна зміна конфігурацій не може підтримувати стабільність. Звичайно, постулатами даної школи є власне ефективне керування і проведення даних змін без шкоди організації, проте концентруючись на "стрибках", ми можемо пропустити інші важливі моменти "міжстрибкового" функціонування або ж здійснити непотрібний "стрибок".

У контексті України багато ТНК проходять певні зміни. Найчастіше вони трансформують поглинуті компанії. Проте мало хто концентрується тільки на підготовці до змін ті їх втіленням. В українських ТНК є багато інших нагальних питань, яким приділяється значніша увага.

На нашу думку, для ТНК в Україні в період кризи був би ідеальним підхід, створений синтезом двох останніх шкіл. Його можна було б назвати школою виживання. В критичному стані компанії потребують ефективних підходів до вирішення саме таких питань, як відповідь на виклики зовнішнього середовища і трансформація організації у більш ефективну "форму". А саме ідеї двох попередніх шкіл дають відповіді на такі питання.

Така школа була б досить практичною, оскільки більше викликів компанії отримують від зовнішнього середовища: ринки змінюються, як і вподобання споживачів, з'являються нові потужні конкуренти, зміню-

ється влада. І в таких випадках часто не обійтися без трансформації самої організації.

ВИСНОВКИ

Для розуміння наведених висновків, необхідно звернути увагу на те, що школи стратегій порівнювалися з формуванням стратегій українськими ТНК. Звичайно, систематизовані Г.Мінцбергом школи не є насправді підходами до створення стратегій. Вони мають не тільки приписовий, а й описовий характер. Тобто школи не тільки пропонують інструменти для стратегічного процесу, а й власне бачення цього процесу на світових ТНК.

З огляду на це більшість шкіл є однобокими, сказати чітко і упевнено, що якась з українських ТНК слідує інструментам лише однієї зі шкіл, досить важко. Скоріше вони використовують певною мірою усі, проте деякі з них більше. Виділені автором статті школи саме і використовуються в певних "пропорціях" кожною корпорацією.

Тому метою статті було скоріше виділити рідко застосовувані підходи, аніж найчастіше застосовувані. Проте сказати, що відкинуті підходи не застосовуються в жодному разі — неможливо.

Отже, ми зазначили, що такі школи, як когнітивна, навчальна та школа культури, є частиною інших шкіл, а не самостійними підходами. Вони присутні в формації будь-якої стратегії, але мають набагато меншу вагу, аніж основні постулати виділених шкіл.

Отже з 10 шкіл, розглянутих Г.Мінцбергом, ми виділили 3 школи та додали 1 синтезовану для реалій українських ТНК. Це школа планування, школа позиціонування, школа влади та нова школа виживання.

Література:

1. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management. — The Free Press, NY, 1998.
2. Електронний ресурс. — Режим доступу: http://www.12manage.com/methods_mintzberg_ten_schools_of_thought.html
3. Белошапка В.А. Транснациональные корпорации в международном бизнесе. — К.: КГЭУ, 1994.
4. Белошапка В.А. Трансформация бизнес-моделей у практиці ТНК // Формування ринкових відносин в Україні. — 2008. — № 11. — Ст. 23—27.
5. Кішковський К. Транснаціональні корпорації в розвитку внутрішнього ринку України // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. — 2007. — № 4. — Ст. 58—64.
6. Кони́на Н.Ю. Особенности менеджмента международных промышленных компаний в условиях глобальных рынков // Менеджмент сегодня. 2009. — № 4. — Ст. 230—238.
7. Пахомов С.Ю. Стратегії діяльності ТНК і проблема дестабілізації світових ринкових відносин // Формування ринкових відносин в Україні. — 2010. — № 5. — Ст. 13—17.
8. Чернова О.В. ТНК в міжнародній економічній системі // Інвестиції: практика та досвід. — 2010. — № 12. — Ст. 24—26.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2011 р.