

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-103>

УДК 339.97:339.137.2

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ КОНКУРЕНТНИХ СТРАТЕГІЙ БАГАТОНАЦІОНАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

DIFFERENTIATION OF COMPETITIVE STRATEGIES OF MULTINATIONAL ENTERPRISES

Ткачук Назарій Ярославович

магістр,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7487-9941>**Заяць Олена Іванівна**

доктор економічних наук,

професор кафедри міжнародних економічних відносин,

ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9904-8706>**Tkachuk Nazarii, Zayats Olena**

Uzhhorod National University

У статті аналізується диференціація конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств. Доведено, що для розробки стратегії багатонаціональні підприємства найчастіше використовують SWOT-аналіз. Виявлено, що один із шляхів підвищення конкурентоспроможності багатонаціонального підприємства є утворення стратегічних альянсів. Наголошено, що багатонаціональні підприємства для сталого розвитку і збільшення прибутковості повинні впроваджувати стратегічне управління компанією, яке пов'язане з оцінкою зовнішнього середовища, визначенням майбутніх можливостей і небезпек, формулюванням глобальних цілей і стратегій завдяки оцінці зовнішніх умов і внутрішнього аналізу сильних і слабких сторін корпорації. Ідентифіковано, що у сучасних умовах ведення бізнесу і за умов глобалізації, багатонаціональні підприємства змушені використовувати нові типи стратегій, які формуються під впливом геополітичних, соціально-економічних умов у різних країнах. Зазначено, що найбільш актуальною в теперішній нестабільний час можна вважати стратегію багатонаціональної диверсифікації. Проаналізовано діяльність найбільших компаній на світовому ринку та визначено основні види міжнародних стратегій, які використовуються у їх діяльності. Розглянемо вплив війни на території України на діяльність багатонаціональних підприємств і їх адаптацію стратегій діяльності до нових реалій.

Ключові слова: міжнародний бізнес, багатонаціональні підприємства, міжнародний ринок, конкурентні стратегії, міжнародна конкурентоспроможність, міжнародна торгівля, конкуренція.

In modern economic realities, the global market makes strict demands on the international competitiveness of multinational enterprises, as a result of which international business and multinational enterprises are constantly faced with differences in culture (cultural adaptation), adaptation of goods to the requirements of consumers of different nationalities, currency fluctuations, pricing problems (price differentiation), and taxation, problems of supply chain management, choosing the optimal competitive strategy for conducting international business in the global market (global strategy versus local adaptation). The article analyzes the differentiation of competitive strategies of multinational enterprises. It has been proven that multinational enterprises most often use SWOT analysis to develop a strategy. It was found that one of the ways to increase the competitiveness of a multinational enterprise is the formation of strategic alliances. It is emphasized that multinational enterprises for sustainable development and increased profitability should implement strategic management of the company, which is related to the assessment of the external environment, the determination of future opportunities and dangers, the formulation of global goals and strategies through the assessment of external conditions and the internal analysis of the strengths and weaknesses of the corporation. It has been identified that in modern business conditions and under the conditions of globalization, multinational enterprises are forced to use new types of strategies that are formed under the influence of geopolitical, socio-economic conditions in different countries. It is noted that the strategy of multinational diversification can be considered the most relevant in the current unstable time. The activities of the largest companies on the world market were analyzed and the main types of international strategies used in their activities were determined.

Let's consider the impact of the war on the territory of Ukraine on the activities of multinational enterprises and their adaptation of business strategies to new realities. As a result of the conducted research, it was concluded that at the present time and for the future, when choosing a competitive strategy, multinational enterprises need to focus their attention on diversifying markets, reducing dependence on specific countries or regions, especially those with a high level of geopolitical instability and increasing orientation towards search for new growing markets.

Keywords: international business, multinational enterprises, international market, competitive strategies, international competitiveness, international trade, competition.

Постановка проблеми. В сучасних економічних реаліях глобальний ринок висуває жорсткі вимоги щодо міжнародної конкурентоспроможності багатонаціональних підприємств, внаслідок чого міжнародний бізнес і багатонаціональні підприємства постійно стикаються з відмінностями у культурі (культурна адаптація), пристосуванням товарів до вимог споживачів різних національностей, валютними коливаннями, проблемами ціноутворення (цінова диференціація) та оподаткування, проблемами управління ланцюгом постачань, вибором оптимальної конкурентної стратегії для ведення міжнародного бізнесу на глобальному ринку (глобальна стратегія проти локальної адаптації).

Вплив глобальної переорієнтації ринків збуту продукції внаслідок безпрецедентної пандемії КОВІД-19 та війни на території України, змусив таких гігантів як Apple Inc., Samsung Electronics, MacDonalds та інших, вносити корективи у стратегію діяльності, стратегію розвитку та конкурентну політику. В умовах глобальної економічної турбулентності багатонаціональні підприємства потребують швидкої диференціації своїх конкурентних стратегій, що може потребувати значних ресурсів. Все це підкреслює актуальність дослідження, його теоретичну значимість та практичну спрямованість, необхідність і своєчасність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні і практичні аспекти конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств на глобальному ринку досліджені у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних економістів-міжнародників, таких як М. Портера, П. Кругмана, Ф. Котлера, Е. Рейнерта, А. Томпсона, Дж. Майєра, Г. Мітцберга, Г. Хамела, М. Трейсі, О. Шниркова, Л. Антонюк, В. Вергуна, О. Рогача, О. Заяць та багатьох інших.

Метою статті є аналіз диференціації конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств, а також вплив війни в Україні на їх діяльність.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглядаючи питання диференціації конкурентних стратегій багатонаціональних

підприємств (БНП) слід зазначити, що вона стосується управління ресурсами і вибору унікальних підходів до ведення бізнесу на глобальному ринку. Це дозволяє компаніям не тільки розширити свою присутність в різних країнах і регіонах, але й отримати там конкурентні переваги в порівнянні з іншими місцевими компаніями. Саме тому багатонаціональним підприємствам дуже важливо адаптувати стратегії до локальних умов, водночас дотримуватись загальних глобальних стандартів.

Розглянемо основні аспекти диференціації конкурентних стратегій багатонаціональних підприємств [2]:

1. Моделі диференціації:

– глобальна інтеграція полягає в стандартизації продуктів або послуг, що дозволяє компаніям скористатися глобальною економією на масштабах за умови збереження унікальні характеристик продуктів на всіх ринках;

– мультинаціональна стратегія – адаптація до кожного ринку окремо з врахуванням місцевих потреб: цінової політики, умов маркетингу тощо;

2. Диференціація через інновації:

– використання інновацій БНП як головний інструмент диференціації, в результаті чого відбувається пропозиція продуктів чи послуг з унікальними характеристиками. Наприклад, технологічні гіганти, такі як Apple Inc. і Samsung Electronics, диференціюються через впровадження нових технологій та інноваційних рішень у свої продукти по всьому світу;

– локалізація певних інновацій з прив'язкою до конкретних ринків. Прикладом цього є застосування компанією Apple в своїх смартфонах електронних SIM-карт на ринку США, тоді як згідно з глобальними вимогами, постачають на світовий ринок телефони з фізичними SIM-картами;

3. Глобальна стратегія проти локальної адаптації:

– глобальна стратегія передбачає уніфіковане управління та стандартизацію продуктів і процесів по всіх ринках, що дозволяє досягти ефекту масштабу. Однак це може

обмежувати здатність компанії реагувати на специфічні потреби окремих ринків;

– локальна адаптація – це модифікація продуктів і маркетингових стратегій відповідно до культурних, економічних та регуляторних особливостей кожної країни. Вона дозволяє краще відповідати на місцеві вимоги, але може збільшити витрати через потребу в персоналізації;

4. Цінова диференціація. Багатонаціональні компанії можуть використовувати цінову диференціацію для різних ринків, враховуючи місцевий рівень доходів та економічні умови. Наприклад, автовиробник Volkswagen може пропонувати одні й ті ж автомобілі за різними цінами в різних країнах;

5. Культурна адаптація. Важливим аспектом диференціації є врахування культурних особливостей і поведінкових моделей споживачів у різних країнах. Наприклад, McDonald's адаптує меню у кожній країні з урахуванням місцевих смакових уподобань, що є прикладом локалізованої диференціації;

6. Логістика та управління ланцюгом постачання. Можливість ефективно керувати глобальними ланцюгами постачання дає БНП переваги у вартості та швидкості доставки товарів на ринки.

Кожна амбітна багатонаціональна компанія задля створення лояльного кола покупців повинна вести свої справи прозоро і етично. Для цього потрібно розробити і впроваджувати власну конкурентну стратегію. Конкурентна стратегія передбачає як короткострокові так і довгострокові тактичні ходи, від яких будуть визначатись майбутні конкурентні можливості компанії та її позиції на ринку.

На думку Ф. Котлера, по справжньому ефективними є стратегії, які дозволяють компанії зайняти надійні позиції у боротьбі з конкурентами і дають найбільш сильну із усіх можливих стратегічних переваг перед конкурентами [3].

Для розробки стратегії БНП часто використовують SWOT-аналіз, який дає можливість визначити загрози, можливості, сильні та слабкі сторони корпорації. Щоб визначити переваги і недоліки компанії аналізують такі аспекти її діяльності: витрати на продукцію; рівень менеджменту компанії; частку ринку компанії у порівнянні з часткою конкурентів; структуру цін на ресурси на певному національному ринку; якість готової продукції і стан її виробничих потужностей.

Іншим методом, який використовується при розробці стратегій БНП, є визначення

стратегічних зон господарювання корпорації та сегментація її діяльності. За допомогою даного методу відбувається аналіз зовнішнього оточення компанії, визначення загроз та нових можливостей на основі врахування тенденцій діяльності БНП. Етапами цього методичного прийому при розробці стратегії є: формування інформаційної бази стратегічного планування; дослідження тенденцій розвитку явищ, які впливають на умови функціонування корпорації; визначення глобальних цілей корпорації та формування критеріїв розподілу ресурсів; розробка альтернативних варіантів стратегічних планів та забезпечення погодженості різних програм та інвестиційних рішень; реалізація, контроль та коректування стратегічного плану.

Одним із шляхів підвищення конкурентоспроможності БНП є утворення стратегічних альянсів як з вітчизняними так і іноземними компаніями. Для закордонних партнерів формування альянсів – спосіб увійти на нові ринки, для місцевих – розширити свої можливості.

Для підвищення конкурентоспроможності на ринку для підприємств А. А. Томпсон запропонував наступну формулу згідно якої критерієм вибору конкурентної стратегії є сукупність цілей, умов, конкурентних переваг, ресурсів, а також минулих стратегій [4].

Згідно з твердженнями А. А. Томпсона, при розробці стратегічного механізму забезпечення конкурентоспроможності економічного суб'єкта необхідно враховувати його конкурентні переваги. Для ефективного та правильного вибору міжнародної конкурентної стратегії фірма повинна проаналізувати рівень конкурентоспроможності за декілька останніх років. Таким чином, динаміка зміни конкурентоспроможності у часі та аналіз наявних проблем в результаті дозволять отримати необхідну інформацію для вибору правильної стратегії.

Багатонаціональні підприємства для сталого розвитку і збільшення прибутковості повинні впроваджувати стратегічне управління компанією, яке пов'язане з оцінкою зовнішнього середовища, визначенням майбутніх можливостей і небезпек, формуванням глобальних цілей і стратегій завдяки оцінці зовнішніх умов і внутрішнього аналізу сильних і слабких сторін корпорації.

БНП в процесі вибору своєї стратегії розвитку і діяльності мають вплив як на країни базування, так і на приймаючі країни. Більшість країн, що приймають на своїй території

філії БНП, схвалюють їхню діяльність і навіть конкурують між собою, оскільки це забезпечує приплив інвестицій, утворення додаткових робочих місць, посилення внутрішньої торгівлі, впровадження інновацій, випуск нових видів продукції [5].

В сучасних умовах ведення бізнесу і за умов глобалізації, багатонаціональні підприємства змушені використовувати нові типи стратегій, які формуються під впливом геополітичних, соціально-економічних умов у різних країнах. Визначають наступні стратегічні можливості для діяльності на глобальних ринках: стратегія глобального фокусування, яка полягає у зосередженні на конкретній ринкової ніші як пріоритет діяльності компанії в різних країнах; стратегія глобальної диференціації, за якої продукція компанії характеризується певними рисами, що відрізняють її від продукції конкурентів у різних країнах; стратегія підтримання найнижчої ціни на продукт порівняно з конкурентами в кожній країні, де оперує компанія; підтримка виробництва в одній країні та експорт товарів на інші національні ринки через власну збутову мережу або інші канали збуту; підтримання найнижчих витрат на виробництво та збут продукції порівняно з конкурентами. У разі вибору такої стратегії компанія координує діяльність у різних країнах з метою мінімізації своїх витрат.

Найбільш актуальною в теперішній нестабільний час можна вважати стратегію багатонаціональної диверсифікації. Ця стратегія полягає у диверсифікації видів діяльності БНП, тобто розширення власного бізнесу шляхом освоєння нових видів продукції, послуг або ринків. Рішення про впровадження такої стратегії приймається, виходячи з оцінки привабливості певного виду бізнесу компанії. Це робиться з метою зменшення ризиків пов'язаних з надмірною залежністю від одного сегменту ринку чи продукту, а відповідно і збільшення прибутків. Аналіз здійснюється з точки зору конкурентних умов, довгострокової перспективи зростання, потреби у фінансових, технологічних, людських та інших ресурсах. БНП розглядає новий бізнес як портфель, що складається з певних галузей, і оцінює доходи та прибутки від кожної галузі та бізнесу в цілому [6].

Проаналізувавши діяльність найбільших компаній на світовому ринку, слід вказати основні види міжнародних стратегій, які використовуються:

1. Наслідкування глобальної стратегії диференціації, за якої фірма диференціює свій

товар за одними і тими самими характеристиками у різних країнах з метою створення свого постійного іміджу на світовому ринку (компанії Apple, BMW, Tesla, Nike).

2. Наслідкування глобальної стратегії низьких витрат, згідно з якою фірма орієнтована на низьковитратне виробництво на всіх стратегічно важливих ринках світу (компанії Ikea, Walmart, McDonald's).

3. Дотримання багатонаціональної стратегії, в межах якої розробляється окрема стратегія для кожної країни, яка відповідає смакам її споживачів та конкурентним умовам (Nestle, Unilever).

4. Посилення національного виробництва та вивезення продукції на зарубіжні ринки, використовуючи власні та інші канали збуту (компанії Toyota, Coca-Cola).

5. Стратегія фокусування, за якої фірма обслуговує ідентичні ніші на кожному стратегічно важливому національному ринку (Rolex, Ferrari).

6. Надання ліцензій на користування власними технологіями фірми, на виробництво чи збут її продукції іноземним фірмам (Microsoft, Disney).

Багатонаціональні підприємства є одними з найважливіших учасників світової економіки, які вносять якісно нові зміни в міжнародний економічний простір. Аналізуючи таблицю 1, варто зазначити що найбільші світові БНП мають своє походження з таких країн як США і Китай. Відповідно найбільша конкуренція в окремо взятих галузях відбувається між багатонаціональними підприємствами цих країн. Формуючи свої стратегії, підприємства визначають обсяг і характер торгівельної та фінансової діяльності, при чому вони враховують не лише обсяги витрат, а також важливість впровадження власних інновацій.

Діяльність БНП безпосередньо залежить від стабільності в логістичних зв'язках, купівельній спроможності споживачів продукції, а також в геополітичній сфері. Починаючи з лютого 2022 року, фактично всі світові БНП зіткнулися з новими викликами зумовленими військовими подіями на території України, що змусило вносити корективи в стратегічне планування діяльності.

Розглянемо детальніше вплив війни на БНП і адаптація стратегій діяльності до нових реалій. По-перше, виникли політичні і регуляторні ризики для підприємств, в наслідок санкцій, введених проти Росії, а також через можливі торгові обмеження в інших країнах. Відповідно була впроваджена таким

Таблиця 1

Топ-10 ТНК світу за обсягом виручки рейтингу Fortune Global 500 в 2023 році

№	Назва	Країна	Галузь	Кількість працівників, тис. осіб	Річна виручка, млрд дол. США	Зміна доходу за рік, %	Вартість активів, млрд дол. США
1	Walmart	США	Роздрібна торгівля	2100,000	611,289	6,7	243,197
2	Saudi Aramco	Саудівська Аравія	Паливна	70,496	603,651	50,8	663,541
3	State Grid	Китай	Електромережева	870,287	530,008	15,1	710,763
4	Amazon	США	Інтернет-послуги та роздрібна торгівля	1541,000	513,983	9,4	462,675
5	China National Petro-leum	Китай	Паливна	1087,049	483,019	17,3	637,722
6	Sinopec Group	Китай	Паливна	527,487	471,154	17,4	368,750
7	Exxon Mobil	США	Нафтова корпорація	62,000	413,680	44,8	369,067
8	Apple	США	Електроніка	164,000	394,328	7,8	352,755
9	Shell	Велика Британія	Видобування і переробка вуглеводнів	93,000	386,201	41,6	443,024
10	UnitedHealth Group	США	Медичне страхування	400,000	324,162	12,7	245,705

Джерело: складено авторами на основі [7]

компаніями як Apple, IKEA, McDonald's, Shell, BP стратегія виходу з ринку росії. По-друге, відбувся перегляд ланцюгів постачання, так як війна їх порушила, зокрема в енергетичній, металургійній сферах, агропродуктовій та інших критичних галузях. Компанії приймають стратегії диверсифікації постачальників та локалізації виробництва в регіонах, які менше піддаються геополітичним ризикам. Apple Inc. та інші технологічні компанії намагаються диверсифікувати виробничі ланцюги, зменшуючи залежність від окремих країн. По-третє, європейські БНП зіштовхнулись з енергетичною кризою через залежність від постачання енергії з Росії, що спричинило різке зростання цін на енергоносії. Це змусило підприємства приймати стратегії енергоефективності, оптимізації витрат та інвестування в зелені технології, щоб зменшити залежність від традиційних постачальників енергоресурсів. Крім перелічених аспектів воєнного впливу на БНП також мають місце фінансові ризики у зв'язку з валютними коливаннями курсів і знецінення

рубля, репутаційні ризики так як для всіх компаній які співпрацювали з партнерами по бізнесу в Росії постало питання своєї позиції щодо війни. Також відбулась зміна інвестиційних потоків і БНП почали зосереджувати свою увагу на ринках, які менш вразливі до геополітичних ризиків таких як Індія, Південно-Східна Азія, Південна Корея тощо.

Для розуміння того на скільки відбувся суттєвий вплив КОВІД-19 і війни в Україні на багатонаціональні підприємства звернемо свою увагу на такі компанії як McDonald's і Samsung Electronics.

Серед трьох конкурентних стратегій Портера корпорація McDonald's завжди дотримувалась стратегії лідерства у витратах і досягала успіху в контролі витрат. Проте, негативний вплив пандемії у 2020 році, зменшення чистого доходу на 21,6% в порівнянні з попереднім роком і війна в Україні у 2022 році, зменшення на 18%, призвело до оптимізації витрат, скорочення робочого персоналу і закриття окремих ресторанів

McDonald's в Росії і тимчасове закриття, особливо під впливом COVID-19, навіть по всьому світу (рис. 1) [8].

В теперішній час компанія оголосила про нову стратегію зростання, окремі елементи якої вже реалізовувалися до пандемії і отримали новий поштовх під впливом виходу з російського ринку в 2022 році. В 2019 році компанія придбала стартап з машинного навчання Dynamic Yield, з використанням штучного інтелекту, щоб робити пропозиції щодо замовлення, а також стартап Apprentice з голосовою активацією, щоб прискорити час, який клієнти проводять на шляху до отримання свого замовлення.

Компанія Samsung Electronics крім стратегії лідерства також дотримується стратегії диференціації, яка полягає в інвестиціях в розробки і дослідження, які дозволяють їй пропонувати інноваційні продукти з унікальними характеристиками такими як якість, функціональність. Дана тактика дозволяє на рівних конкурувати з іншими провідними брендами такими як Apple Inc.

Пандемія КОВІД-19 значно похитнула прибутковість компанії Samsung, а саме відбулось зменшення доходів у 2019 році в порівнянні з попереднім на 53,8% в результаті зниження попиту, відбулись перебої у постачанні та збільшення витрат на логістику (рис. 2) [9]. В наслідок впровадження карантинних обмежень на своїх заводах в Південній Кореї та інших країнах виникли труднощі із забезпеченням виробництва. З початком війни в Україні ситуація ще більше ускладнилася і це відобразилось на черговому

зменшенню доходів. Так у 2023 році, після відходу з ринку Росії, доходи впали за рік на 72,4%, що призвело до імплементації різноманітних стратегічних рішень. Війна призвела до глобальної економічної нестабільності, зростання цін на сировину та енергію, що викликало збільшення витрат Samsung. Крім того, війна зумовила нестабільність на ринках, зменшивши попит на деякі продукти компанії в Європі. В результаті цих труднощів, компанія вжила заходів для диверсифікації своїх ланцюгів постачання, щоб зменшити залежність від регіонів, які зазнають конфліктів. Також Samsung зробила ставку на підвищення конкурентоспроможності своїх флагманських моделей, навіть якщо призведе до зниження прибутковості. Водночас збільшено продуктивність своїх середньобюджетних моделей, щоб залучити споживачів у менш стабільному ринковому середовищі.

Висновки. Вибір багатонаціональним підприємством тієї чи іншої конкурентної стратегії в умовах нестабільності безпосередньо впливає на доходи підприємства, ціну акцій, розвиток, міжнародну конкурентоспроможність тощо. В сучасних економічних реаліях БНП повинні миттєво вносити зміни у свої стратегії розвитку задля збереження своїх показників і для стабільного розвитку. Вплив пандемії COVID-19, економічні кризи, а також збройні конфлікти в світі негативно впливають на діяльність БНП, хоча водночас і відкривають нові можливості у розвитку шляхом пошуку нових ринків збуту продукції і послуг, перегляд цінової політики підприємств або інвестування в інновації, що дозволяє

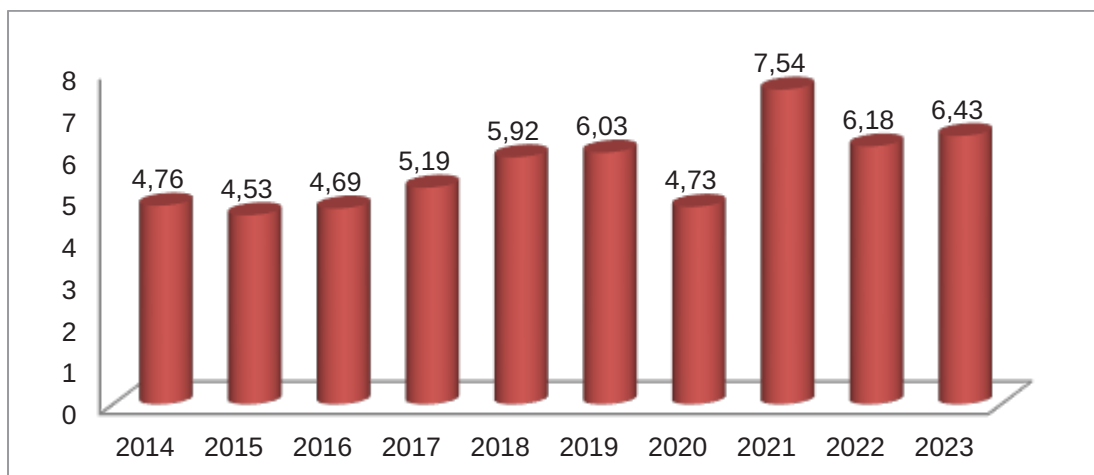


Рис. 1. Чистий прибуток McDonald's Corporation у всьому світі з 2014 по 2023 роки (у мільярдах доларів США)

Джерело: [8]

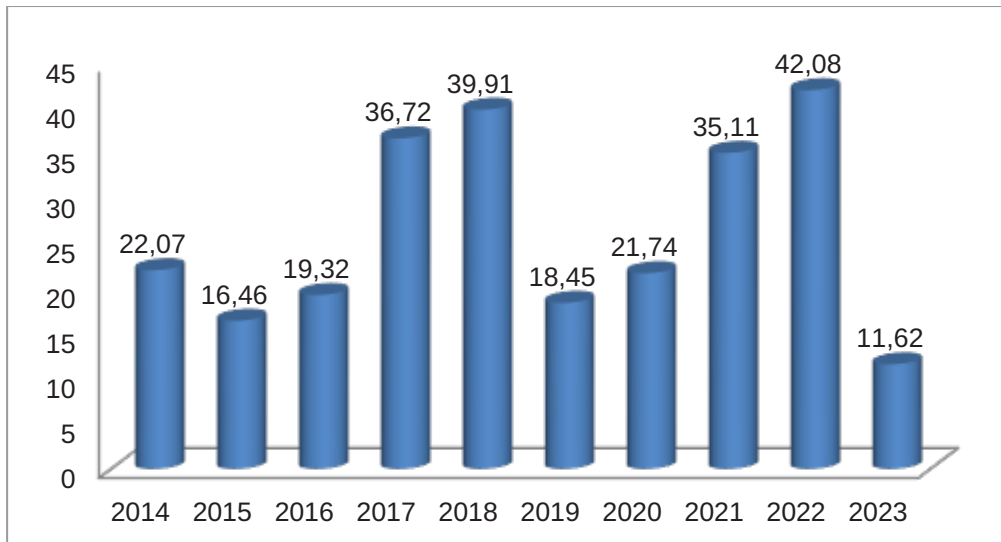


Рис. 2. Чистий прибуток Samsung Electronics у всьому світі з 2014 по 2023 роки (у мільярдах доларів США)

Джерело: [9]

зберегти і удосконалити виробничий процес і в підсумку вийти на якісно новий рівень. В теперішній час і на майбутнє, багатонаціональним підприємствам при виборі конкурентної стратегії потрібно зосередити свою

увагу на диверсифікації ринків, знижуючи залежність від конкретних країн або регіонів, особливо тих, що мають високий рівень геополітичної нестабільності і збільшення орієнтації на пошук нових зростаючих ринків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Портер М. Стратегія конкуренції: Пер. з англ. Київ : Основи, 1997. 390 с.
2. Чарльз Г. Міжнародний бізнес: конкуренція на глобальному ринку: Пер. з англ. Київ : Основи 2014. 144 с.
3. Котлер Ф. Маркетинг Менеджмент. Київ : Науковий світ, 2015. 514 с.
4. Томпсон А. А. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу, 12-те видання. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 928 с.
5. Дугієнко Н. О., Яцук Г. С. ТНК в Україні: діяльність та вплив на економіку. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/5.pdf (дата звернення: 10.09.2024).
6. Рокоча В., Плотніков О., Новицький В. та ін. Транснаціональні корпорації: навчальний посібник. Київ : Таксон, 2001. 304 с.
7. Global 500 FORTUNE: веб-сайт. URL: <https://fortune.com/ranking/global500/2023/search/> (дата звернення: 15.09.2024).
8. Офіційний сайт корпорації «McDonald's»: веб-сайт. URL: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/investors/financial-information.html> (дата звернення: 21.09.2024).
9. Офіційний сайт корпорації «Samsung Electronics»: веб-сайт. URL: <https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/> (дата звернення: 25.09.2024).

REFERENCES:

1. Porter M. (1997) *Strategiya konkurenciji* [Strategy of competition]. Kyiv: Vydavnytstvo «Osnovy», 390 p. (in Ukrainian)
2. Charles G. (2014) *Myzhnarodniy biznes: konkurenciya na globalnomu rynku* [International Business: Competition in the Global Market]. Kyiv: Vydavnytstvo «Osnovy», 144 p. (in Ukrainian)
3. Kotler F. (2015) *Marketynng Menedjment* [Marketing Management]. Kyiv: Vydavnytstvo «Naukiviy svit», 514 p. (in Ukrainian)
4. Thompson A. A. (2017) *Strategichniy menedjment: koncepciji i sytuaciji dlya analizu. 12-te vydannya* [Strategic management: concepts and situations for analysis, 12th edition]. Kyiv: Vydavnytstvo «Center uchbovoyi literatury», 928 p. (in Ukrainian)

5. Dugienko N. O., Yatsuk G. S. *TNK v Ukraini: diyalnist ta vplyv na ekonomiku* [TNCs in Ukraine: activity and impact on the economy]. Available at: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/5.pdf (accessed September 10, 2024)
6. Rokocha V., Plotnikov O., Novytskyi V. and others (2001) *Transnacionalny korporaciyi: navchalnyy posibnyk* [Transnational corporations: study guide]. Kyiv: Vydavnytstvo «Takson», 304 p. (in Ukrainian)
7. Global 500 FORTUNE. Available at: <https://fortune.com/ranking/global500/2023/search/> (accessed September 15, 2024)
8. Oficiyniy sayt korporaciyi «McDonald's» [Official site of the corporation "McDonald's"]. Available at: <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/investors/financial-information.html> (accessed September 21, 2024)
9. Oficiyniy sayt korporaciyi «Samsung Electronics» [Official website of the corporation "Samsung Electronics"]. Available at: <https://www.samsung.com/global/ir/financial-information/> (accessed September 25, 2024)