

Войтко С.В., Гавриш О.А., Корогодова О.О., Моїсеєнко Т.Є.

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ

Навчальний посібник

Київ 2016

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Войтко С. В., Гавриш О. А.,
Корогодова О. О., Моїсеєнко Т. Є.

Транснаціональні корпорації

Навчальний посібник

Київ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2016

УДК 339.92(075.8)
ББК 65я73
Т65

Гриф надано Вченою радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(Протокол № 11 від 07.11.2016 р.)

**Присвячено 15-річчю підготовки студентів
спеціалізації «Міжнародна економіка» та 80-річчю
економіко-організаційної підготовки у КПІ ім. Ігоря Сікорського**

Рецензенти:

В. В. Дергачова, д-р екон. наук, проф.,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

О. А. Козлова, PhD, Assistant Professor and chair
of Economics Department, The American University of Paris

І. І. Сорокін, спеціаліст юриспруденції
юридичний радник «SHELL Retail Ukraine»

Відповідальний редактор

С. М. Савченко, канд. екон. наук, доц.,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Войтко С. В.

T65 Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / С. В. Войтко, О. А. Гавриш, О. О. Корогодова, Т. Є. Моїсеєнко. — Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2016. — 208 с. —
Бібліогр. : с. 180. — 100 пр.
ISBN 978-966-622-804-1

Розкрито передумови виникнення та засади функціонування транснаціональних корпорацій. Наведено класифікацію, типи, структури корпоративних об'єднань та розглянуто циклічність їхнього розвитку. Описано особливості оцінювання глобального ринкового середовища. Розглянуто процес управління та проаналізовано фінансову діяльність транснаціональних корпорацій. Наведено галузеві та регіональні особливості діяльності транснаціональних корпорацій у промисловій сфері та сфері послуг. Окреслено складові успішної зовнішньоекономічної діяльності корпоративних структур. Охарактеризовано взаємодію транснаціональних корпорацій і національних економік.

Для студентів спеціальностей за галузями знань «Соціальні та поведінкові науки», «Управління та адміністрування» вищих навчальних закладів.

УДК 339.92(075.8)
ББК 65я73

ISBN 978-966-622-804-1

© С. В. Войтко, О. А. Гавриш, О. О. Корогодова,
Т. Є. Моїсеєнко, 2016
© КПІ ім. Ігоря Сікорського (ФММ), 2016

Зміст

Передмова.....	6
Розділ 1. ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ	8
1.1. Виникнення транснаціональних структур: чинники сприяння та бар'єри розповсюдження.....	8
1.2. Характерні ознаки транснаціональних компаній.....	11
1.3. Етапи розвитку транснаціональних корпорацій.....	16
1.4. Сучасний етап розвитку корпорацій	18
Розділ 2. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК.....	21
2.1. Теорія інтернаціоналізації. Підхід Хаймера. Теорія привласнення	21
2.2. Теорія Модільяні-Міллера	24
2.3. Теорія асиметричної інформації.....	26
2.4. OLI-підхід Дж. Даннінга. Комплексні класичні теорії.....	28
Розділ 3. КЛАСИФІКАЦІЯ, ТИПИ, СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ТА ЦИКЛІЧНІСТЬ ЇХНЬОГО РОЗВИТКУ	30
3.1. Класифікація та типи корпоративних об'єднань	30
3.2. Структурні елементи корпоративних об'єднань	32
3.3. Інноваційна діяльність корпорацій. Розвиток підприємницьких структур і підприємництва.....	34
3.4. Економічні цикли	36
Розділ 4. ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ	39
4.1. Маркетингові стратегії виробничо-комерційної діяльності ТНК	39
4.2. Специфічні стратегії виробничо-комерційної діяльності ТНК	42
4.3. Фактори впливу на розвиток промислово-фінансових об'єднань.....	45
4.4. Фази, етапи та покоління розвитку корпорацій	48
4.5. Особливості посткризового покоління функціонування ТНК у ХХІ столітті	51
4.6. Активізація інвестиційної діяльності корпорацій.....	53
Розділ 5. ОЦІНЮВАННЯ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА....	57
5.1. Етапи дослідження ринкового середовища	57

5.2. Міжнародний життєвий цикл товарів	61
5.3. Характеристика глобальних ринків	64
5.4. Забезпечення трудовими ресурсами транснаціональних структур	65
5.5. Економічна складова сталого розвитку у глобальному вимірі	71
Розділ 6. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ	74
6.1. Принципи, функції та методи управління фінансово- промисловими об'єднаннями	74
6.2. Рівні міжнародної підприємницької діяльності	75
6.3. Управлінські рішення у підприємницькій діяльності ТНК	79
6.4. Інформаційні потоки у процесі управління діяльністю ТНК.....	81
6.5. Планування стратегічних змін, реалізація планів і ресурсне забезпечення	86
6.6. Фактори впливу на реалізацію ключових компетенцій ТНК	88
6.7. Типи організаційних структур управління	89
6.8. Організація взаємодії материнської компанії та її підрозділів.....	97
Розділ 7. ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ	99
7.1. Міжнародне податкове планування і закордонні операції корпорацій	99
7.2. Заблоковані фонди в діяльності транснаціональних структур	102
7.3. Управління фінансовими потоками ТНК.....	103
7.4. Потоки готівкових коштів у діяльності ТНК.....	107
7.5. Холдинговий механізм управління ТНК.....	109
7.6. Проблеми фінансування у діяльності транснаціональних компаній	111
7.7. Ціноутворення і трансфертні ціни	113
7.8. ТНК на міжнародних фінансових ринках.....	117
7.9. Біржова діяльність транснаціональних структур	119
7.10. Матеріальні та нематеріальні активи у прямих іноземних інвестиціях	121

Розділ 8. ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ	
ДІЯЛЬНОСТІ ТНК.....	123
8.1. Особливості глобальних виробничих структур і кластерів.....	123
8.2. ТНК у нафтогазовому комплексі	126
8.3. Інформаційно-комунікаційна сфера та ТНК.....	129
8.4. Транснаціональні компанії в металургії.....	131
8.5. ТНК машинобудування.....	133
8.6. ТНК у агропромисловому комплексі	136
8.7. Транснаціональні структури та військово-промислова інтеграція	138
Розділ 9. СКЛАДОВІ УСПІШНОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ	
ДІЯЛЬНОСТІ	140
9.1. Стандартизація та ліцензування діяльності на міжнародних ринках	140
9.2. Міжнародне науково-технічне співробітництво.....	142
9.3. Інформаційно-комунікаційна безпека компанії	148
9.4. Міжнародна конкурентоспроможність товарів і послуг	151
9.5. Ефективність транснаціональної діяльності	154
Розділ 10. ВЗАЄМОДІЯ ТНК І НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК.....	156
10.1. Державне та наддержавне регулювання діяльності ТНК.....	156
10.2. ТНК в економіці розвинутих країн.....	162
10.3. ТНК в економіці країн, що розвиваються.....	168
10.4. Спільні та відмінні особливості ТНК в економіці розвинутих країн і країн, що розвиваються.....	176
Перелік використаних джерел	180
Монографії.....	180
Навчальні посібники та підручники	181
Навчально-методичні матеріали	182
Інтернет-джерела, бази даних.....	183
Публікації авторів.....	184
Додаток А. Еволюція підходів до дослідження процесу транснаціоналізації.....	185
Додаток Б. Завдання для самостійної роботи	191
Додаток В. Термінологічний словник	197
Додаток Г. Перелік контрольних завдань.....	202

Передмова

Інтернаціоналізація, інтеграційні процеси та глобалізація за відносно короткий період часу розвитку цивілізації на Землі підняли підприємництво на якісно новий рівень, на рівень транснаціональних бізнес-структур. Різноманітні процеси у сучасній міжнародній торгівлі є досить складними та багатограними. До того ж, значну частку обсягу цієї торгівлі здійснюють саме транснаціональні корпорації, а тому майбутнім фахівцям, випускникам профільних економічних управлінських спеціальностей, необхідні знання стосовно розвитку та функціонування зазначених міжнародних структур. Саме тому фахівець з міжнародної економіки має досконало володіти знаннями з особливостей діяльності транснаціонального типу підприємництва.

КПІ з майже 120-річною історією має значний досвід міжнародного науково-технічного співробітництва. Економічна складова цього співробітництва потребує натепер особливої уваги і це стало однією з причин відкриття у вищій спеціалізації «Міжнародна економіка» (спеціальність 051 «Економіка»). З 2002-го року на факультеті менеджменту та маркетингу здійснюють підготовку фахівців, які обізнані у міжнародному підприємстві. А цей посібник є однією з ланок у формуванні компетенцій майбутніх фахівців з поглибленими знаннями зовнішньоекономічної діяльності крупних промислово-фінансових структур.

Побудова посібника та насичення його змісту формувались колективом авторів з 2006-го року. Видання складено на базі узагальнення тих методичних і науково-практичних доробок впродовж десятиліття, які більшою мірою відповідають потребам майбутніх фахівців.

Матеріал на належному рівні розкриває сутність функціонування транснаціональних корпорацій і надає змогу студентам набутися знань, умінь та навичок, які можуть бути у нагоді у процесі трудової діяльності та кар'єрного зростання у крупних виробничо-комерційних структурах міжнародного рівня.

Навчальний посібник складається з десяти розділів. Перші три розділи присвячені теоретичним питанням: передумовам

виникнення та історично-логічним засадам діяльності ТНК, основним течіям у дослідженнях транснаціональних формувань, класифікації та типології корпоративних об'єднань. У розділах 4–7 ми намагались представити функціонування ТНК зсередини – описати основні маркетингові, інвестиційні та фінансові стратегії на глобальному та локальних ринках, охарактеризувати процес управління діяльністю ТНК. У восьмому, дев'ятому та десятому розділах розглянуто найважливішу, на наш погляд, галузеву специфіку функціонування корпорацій, тут висвітлено основні складові успішної зовнішньоекономічної діяльності транснаціональних компаній та зроблено акцент на можливостях взаємодії ТНК і національних економік.

Автори вдячні за критичні зауваження та корисні поради вельмишановним рецензентам: д.е.н., проф., зав. кафедри менеджменту НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського» В. В. Дергачовій; випускниці нашої кафедри, PhD, Assistant Professor and chair of Economics Department at The American University of Paris О. А. Козловій, а також спеціалісту юриспруденції, юридичному раднику «SHELL Retail Ukraine» І. І. Сорокіну.

Значний внесок у формування змісту навчального посібника належить студентам спеціальності «Міжнародна економіка», які висловлювали на заняттях власні думки, обговорювали ситуаційні вправи, вирішували завдання для самостійної роботи, приклади яких розміщено після викладення основного змісту видання.

Ми вважаємо, що кожна книга, яку ми беремо в руки, щось має змінювати в нашому житті. Сподіваємося, що цей навчальний посібник не буде виключенням.

Розділ 1.

ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Виникнення транснаціональних структур: чинники сприяння та бар'єри розповсюдження

Виникнення транснаціональних корпорацій (ТНК) є результатом розвитку об'єктивних процесів інтернаціоналізації сфери виробництва та обігу. Розвиток таких структур зумовлюється чинниками, які надають змогу максимізувати вигрash (фінансовий, виробничий, політичний, екологічний тощо) від міжнародного поділу праці й інших факторів виробництва.

Перші ТНК у сучасному розумінні виникли у кінці XIX ст., пік їхнього розвитку припав на 50 – 70-ті роки XX століття. Ці корпорації діяли як економічні організації, функціонували у відповідних правових полях, трансформували ринки багатьох країн світу. Увага, більшою мірою, приділялася участі цих корпорацій у виробничій, комерційній та, певною мірою, політичній діяльності інших держав.

Основними критеріями належності до ТНК приймалися лише кількісні показники: загальний обсяг продажів на ринках інших країн; загальний обсяг прибутку, одержуваного за кордоном; число зайнятих у компаніях інших країн тощо.

Термін «транснаціональна корпорація» (TNC, transnational corporation), «багатонаціональна компанія» (multinational corporation – MNC, multinational enterprise) як загальноприйнятий, вживається з 1960-го року.

Сам факт існування ТНК викликав необхідність вживання термінів – країна базування (home country) та приймаюча країна або країна перебування (host country).

Основними чинниками, які сприяли виникненню ТНК, вважаються наступні:

- створення умов мобільності для перенесення в інші країни технологій, а також виробничого, управлінського та маркетингового досвіду;
- можливості підвищення рівня ефективності та конкурентоспроможності компанії через доступ до ресурсів інших країн;
- територіальна наближеність іноземного підрозділу компанії до споживачів продукції;
- можливість безпосереднього отримання інформації про перспективи розвитку ринків країни перебування;
- можливість використання у власних інтересах особливостей державної, податкової, соціальної та екологічної політики у різних країнах;
- використання різниці у курсах валют й валютних коливань;
- спроможність подовжувати життєвий цикл своїх технологій і продукції на території інших країн;
- уникання бар'єрів при входженні на ринок певної країни через пряме іноземне інвестування.

Транснаціональні корпорації є домінуючою формою використання міжнародного капіталу. Вони представляють собою мережу взаємопов'язаних компаній, які походять з однієї країни, мають в неї штаб-квартиру та підрозділи в країнах перебування. На відміну від національної компанії, ТНК переміщує за кордон не сам товар, а процес інвестування, поєднуючи його із закордонною робочою силою у рамках міжнародного виробництва у формах кооперування та спеціалізації.

Функціонують ТНК у глобальному та мультинаціональному міжнародних середовищах.

Глобальне міжнародне середовище характеризується наступними бар'єрами проникнення:

- конкуренція у комерціалізації результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (research and development – R&D);
- ризики, які пов'язані з розробкою та використанням нових товарів, послуг, технологій;
- протекційні та технічні бар'єри.

У *мультинаціональному* міжнародному середовищі мають місце:

- 1) регіональні місцеві традиції у споживанні;
- 2) особливості споживчих переваг і правових норм, властиві конкретній країні чи регіональному інтеграційному угрупованню.

Прикладом особливостей мультинаціонального міжнародного середовища є специфічний попит у різних країнах на товари повсякденного вжитку, що за структурою потреб значно відрізняються залежно від регіону. Мультинаціональне середовище для ТНК потребує використання адаптаційної діяльності, врахування смаків та уподобань населення.

Таким чином, сучасні міжнародні корпорації (ТНК) являють собою крупні промислово-фінансові об'єднання:

- інтернаціональні за сферами своєї діяльності;
- централізовані за принципами планування та управління;
- глобальні за часткою обсягів світової торгівлі;
- високотехнологічні за трансфером технологій, як частини міжнародного науково-технічного співробітництва;
- мультикультурні за використанням міграційних процесів (переважно високоінтелектуальної робочої сили, адже низькокваліфіковані кадри вже є в наявності у країні перебування).

Транснаціоналізація – це якісно новий етап інтернаціоналізації, інтеграції та глобалізації виробничо-комерційної діяльності крупних підприємств у процесі посилення світової конкуренції.

1.2. Характерні ознаки транснаціональних компаній

Комісія з транснаціональних корпорацій ООН надала таке визначення *ТНК* – це компанія, яка:

- включає одиниці (підрозділи) у двох або більше країнах, незалежно від їхньої юридичної форми та сфери діяльності;
- оперує у рамках системи прийняття та реалізації управлінських рішень, що надає змогу керівництву ТНК проводити узгоджену політику та реалізовувати загальну стратегію компанії через один або більше центрів управління;
- має окремі одиниці (підрозділи), які пов'язані спільною власністю таким чином, що одна (або більше) із них можуть впливати на виробничо-комерційну діяльність інших (зокрема, розподіляти інтелектуальні, виробничі, людські, фінансові та інші ресурси, відповідальність за результати функціонування та ін.).

Є кілька підходів, що визначають приналежність крупних компаній до категорії транснаціональних. За визначенням Гарвардського університету, до транснаціональних належать компанії, що мають більш ніж шість іноземних підрозділів. За методологією ООН, про міжнародний статус компанії свідчить розмір відсотка її продажів, реалізованих поза межами країни базування материнської компанії, а також структура її активів.

Отже, *корпорації вважаються транснаціональними*, якщо вони відповідають наступним критеріям:

- кількість країн, у яких діє компанія (відповідно до різних підходів, мінімум становить від 2-х до 6-ти країн);
- мінімальна частка закордонних операцій у прибутках або продажах компанії (як правило, понад 25 %);
- володіння не менш ніж 25 % «голосуючих» акцій у трьох або більше країнах (той мінімум пайової участі у закордонному акціонерному капіталі, що забезпечує корпорації контроль

над економічною діяльністю закордонного підрозділу та представляє прямі іноземні інвестиції (ПІІ));

– багатонаціональний склад персоналу компанії та її вищого керівництва.

Здійснення прямого іноземного інвестування — процес поступового перенесення підприємницької діяльності компанії за межі країни базування. ТНК у переважній більшості отримує зиск від ПІІ, оскільки управлінське рішення про перенесення виробництва за кордон, як правило, приймається у випадку, коли забезпечується збільшення обсягу прибутку, який є частиною доходів компанії.

Таким чином, у ПІІ втілена міжнародна природа підприємницької діяльності ТНК. Це пояснюється, насамперед, тим, що такі інвестиції з одного боку, спрямовані на отримання прибутку (надприбутку) від тривалої підприємницької діяльності за кордоном, з іншого — забезпечують повне володіння чи володіння часткою бізнесу та/або повний чи частковий контроль за закордонною діяльністю бізнес-одиниці.

Основною з причин здійснення ПІІ є прагнення керівництва ТНК до максимізації цільової функції. Зазначене передбачає реалізацію комплексу конкретних цілей виробничо-комерційної діяльності компанії, які можуть бути досягнуті лише на міжнародному рівні.

Вагомим свідченням зростання ролі ТНК у сучасному світі є значна динаміка обсягів ПІІ, суттєва частина яких припадає саме на діяльність корпорацій цього типу. Функціонально ПІІ забезпечують контроль і механізм володіння закордонними виробничими об'єктами.

До альтернативних причин прямого іноземного інвестування відносяться, по-перше, прагнення керівництва компанії до зниження конкуренції та захисту своєї ринкової позиції (так зване «захисне інвестування»), по-друге, наявність у компанії унікальних (специфічних) переваг, що формуються, передусім, як результат використання високотехнологічних чи наукомістких виробництв і реалізуються через привласнення результатів цього інвестування.

Специфічною причиною ПІІ є прагнення компанії, по-можливості, обходити існуючу в країні базування нормативно-правову базу, що регламентує сплату податків і зборів. На практиці зростання обсягів

ПІІ не в останню чергу зумовлюється саме реакцією на рівень оподаткування. Керівництво компанії намагається знайти та реалізувати методи уникнення значного оподаткування. Більш поширеним легальним методом є перенесення виробництв до країни з меншою ставкою оподаткування.

Зі зміною середовища функціонування у ТНК виникає низка проблемних ситуацій, яких компанія не мала до того, коли розпочала функціонувати як транснаціональна. Таких ситуацій не мають національні компанії, у економічний простір яких входить закордонна компанія. Закордонний підрозділ потрапляє у таке становище, де існує невизначеність у порядку ведення виробничо-комерційної діяльності з врахуванням особливостей країни перебування. Нерівність становища є фактором, який визначає доцільність чи недоцільність перенесення діяльності за кордон.

По-перше, ТНК на початку виробничо-комерційної діяльності в іншій країні не має ще досить тісних контактів з місцевою бізнес-спільнотою, а також персонал не володіє інформацією щодо особливостей підприємництва та окремих процедур на рівні державних установ.

По-друге, керівництво ТНК стикається з певними ризиками, які не властиві національним компаніям у своїй країні. До цих ризиків, насамперед, належать валютні ризики, ризик можливої експропріації бізнесу або інших дій уряду.

По-третє, забезпечення належного рівня фінансової та ресурсної підтримки власних виробничих потужностей і своїх підрозділів за кордоном потребує певних витрат на комунікацію і логістику, які не є необхідними для місцевих підприємств.

По-четверте, відмінності у традиціях, культурному середовищі та мові між рідною для ТНК та іноземною країнами, з якими національні компанії, як правило, не стикаються.

По-п'яте, ТНК доводиться нерідко направляти своїх управлінців і технічний персонал у тривалі закордонні відрядження. У такому випадку дещо вища заробітна плата може бути мало

не єдиним стимулом до таких поїздок, а це є додатковими витратами коштів для ТНК.

Для визначення ступеня залученості корпорації у процеси міжнародного виробництва та обігу, координаційним центром ООН з торгівлі та розвитку ЮНКТАД розроблено індекс транснаціоналізації компанії (TNI – transnationality index), що надає можливість оцінити масштаби активності корпорації за кордоном.

Індекс транснаціоналізації (1.1) розраховується як середнє значення наступних трьох показників: відношення зарубіжних активів до сукупних активів, закордонних продажів до загального обсягу продажів і чисельності працівників за кордоном до загального числа зайнятих:

$$I_{\text{тр}} = ((A_{\text{зр}} / A_{\text{заг}} + P_{\text{зр}} / P_{\text{заг}} + Ш_{\text{зр}} / Ш_{\text{заг}}) : 3) \times 100 \%, \quad (1.1)$$

де $I_{\text{тр}}$ — індекс транснаціоналізації компанії;

$A_{\text{зр}}$ — зарубіжні активи, дол.;

$A_{\text{заг}}$ — загальні активи, дол.;

$P_{\text{зр}}$ — обсяг продажів, що здійснений зарубіжними підрозділами компанії, дол.;

$P_{\text{заг}}$ — загальний обсяг продажів, дол.;

$Ш_{\text{зр}}$ — штат зарубіжних підрозділів ТНК, осіб;

$Ш_{\text{заг}}$ — загальний штат працівників корпорації, осіб.

На сучасному етапі досі відсутній універсальний міждержавний нормативно-правовий акт, який би регулював діяльність ТНК. Існуючі міжнародно-правові акти регулювання діяльності ТНК представлено на рис. 1.1. Існуючим міжнародно-правовим актам з цієї тематики властивий регіональний характер, позбавлений імперативу, тобто діяльність ТНК регулюється різними нормативними актами, які можуть підлягати змінам з огляду на регіональну специфіку.

Керівництво ТНК розглядає новий бізнес в іншій країні як певний «портфель», до складу якого входять декілька сфер діяльності, та оцінює дохід (чи прибуток) від кожної сфери та бізнесу в цілому.



Рис. 1.1. Міжнародно-правові акти регулювання діяльності ТНК

Окрім аналізу нової сфери різновиду бізнесу, аналітики ТНК досліджують соціально-економічні умови ведення підприємницької діяльності у країнах, в яких запроваджуватиметься цей бізнес. Підставою для такого дослідження є суттєва диференціація цих умов у різних країнах.

Мультинаціональні (МНК) або багатонаціональні корпорації (БНК) здійснюють певну діяльність в інших країнах, але вони суттєво не впливають на індустріалізацію, політичні й економічні процеси у цих країнах. Як правило, діяльність ТНК носить наднаціональний, наддержавний характер і веде до створення та управління зв'язками, що здійснюють активний вплив на процеси в інших країнах.

1.3. Етапи розвитку транснаціональних корпорацій

Міжнародні корпорації пройшли значний шлях розвитку. Вони виникли у кінці XIX століття. У процесі еволюційного розвитку змінювалися їхні форми та сфери діяльності, а також внутрішньо-корпоративна структура та стратегії. *Генезис структур ТНК* відбувався у такій послідовності:

I етап (кінець XIX — початок XX століття) характеризується виникненням міжнародних корпорацій, що пов'язані з транснаціональною діяльністю промислових монополій/метрополій, які залучили до своїх економічних інтересів сировинну базу колоній, трансформували відносини від суто політичних до економіко-політичних, об'єднали своїми зв'язками багато країн і призвели у кінцевому рахунку до створення світової капіталістичної економіки, суттєвої інформаційно-комунікаційної залежності від країн базування.

II етап (період між двома світовими війнами) характеризується тим, що підготовка до Другої Світової війни переважно здійснювалася наприкінці зазначеного періоду. У цей час зростали державні витрати на військові цілі, що визначило розвиток міжнародних корпорацій саме у формі військово-промислових транснаціональних компаній (основні види продукції: озброєння, боєприпаси, військова амуніція). Ці компанії зберегли свій виробничий потенціал і до цього часу.

На *III етапі* (50-ті роки XX-го століття) досить інтенсивно розвиваються міжнародні компанії інтегруючого типу. Цей тип поєднує капітал за походженням (багатонаціональні компанії — насамперед, характерні для країн Західної Європи) та сфери діяльності. Інтеграція виробництва до 60-х років XX століття відбувалась як по горизонталі, так і по вертикалі. Тоді були сформовані світові ринки сировини та промислових товарів. Освоєння ринків багатьох розвинених країн, а також виробництво товарів масового вжитку для споживачів з високим достатком у промислово розвинених країнах і перенесення «брудних» і трудомістких виробництв у країни, що розвиваються, стають стратегічними цілями розвитку саме міжнародних корпорацій.

У цей період функціонували ТНК, які займались бізнесом переважно через свої підрозділи в різних країнах і здійснювали свою оперативну діяльність переважно автономно, максимум враховуючи особливості національних ринків.

На *IV етапі* (60-ті та 70-ті роки ХХ-го століття) міжнародні корпорації все більшою мірою орієнтуються на зовнішньоекономічну сферу своєї діяльності, яка стає для них основним джерелом отримання прибутків. Це досягається шляхом використання досягнень науково-технічної революції, переваг міждержавної кооперації виробництва і підтримкою урядів своїх країн. У цей період закордонні підрозділи міжнародних корпорацій працювали за єдиними стандартами та правилами з материнською компанією у сфері виробництва та збуту, а також мали подібний стиль менеджменту. Зазначеним керівництвом намагалося подолати негативне ставлення до них у країнах перебування.

Щоб запобігти націоналізації, значна кількість міжнародних компаній, у той час, відмовляється від переміщення «брудних» виробництв у країни, що розвиваються, та стають ініціаторами реалізації досягнень науково-технічного прогресу (інновацій) у периферійних країнах, використовуючи національні для країни базування висококваліфіковані кадри, поступово вступають у партнерські відносини з місцевими компаніями, інтегруючи їх у свою організаційно-виробничу структуру. Це ж стосується і посередництва.

На цьому етапі міжнародні корпорації набувають таких якісно нових характеристик:

- поступова відмова від визначеної галузевої орієнтації;
- промисловий капітал все тісніше переплітається з торговельним і фінансовим, а також з освітою та наукою у зрізі продукування інновацій;
- активізуються процеси стандартизації та уніфікації виробництв.

На цій базі корпорації перетворюються на комплекс міжнародного виробництва, спільних наукових досліджень, використання іноземного капіталу, формування нових форм маркетингу та менеджменту. Загалом відбулися суттєві зміни у глобалізаційних процесах, у міжнародному конкурентному середовищі. Саме тоді здійснився

перехід від конкуренції на окремих національних ринках до конкуренції на глобальному ринку.

Світова економіка початку XXI століття характеризується такими системними процесами, як інтернаціоналізація, глобалізація та транснаціоналізація, які впливають на економічну діяльність усіх країн світу. У такому динамічному середовищі головну роль відіграють ТНК, що є одночасно і результатом, і основними учасниками інтернаціоналізації.

1.4. Сучасний етап розвитку корпорацій

Сучасний етап розвитку ТНК характеризується подальшим розвитком глобальних корпорацій, якісною зміною організації та принципів управління зовнішньоекономічною діяльністю. В умовах прискорення науково-технічного прогресу та жорсткої конкуренції важливою метою діяльності є не отримання максимального прибутку (у рейтингу цілей ТНК цей показник займає зараз 5–6 позиції), а забезпечення фінансової стійкості та максимізація обсягу ринку.

ТНК створюють глобальні мережі виробництва та збуту в межах реалізації єдиної глобальної стратегії компанії. При цьому, не задовольняючись створенням виробництва повного циклу в одній країні, керівництво корпорацій прагне спеціалізувати кожну компанію своєї глобальної мережі на найбільш раціональному виробництві окремого вузла, компонента для кінцевого складання там, де це найбільш економічно вигідно, у тому числі й у безпосередній близькості до ринку збуту. Відбувається розширення масштабів міжнародного поділу праці (спеціалізація та кооперування), що базується на горизонтальній та вертикальній інтеграції дослідницької, виробничої, збутової, сервісної та інших видів діяльності підрозділів компанії, розміщених у різних частинах світу.

З'являється міжнародне виробництво, створюване транснаціональними корпораціями (матеріальне та нематеріальне). В останні десятиліття інтенсивно зростають обсяги ПІІ міжнародних

компаній саме у сферу послуг, у тому числі в інформаційні, рекламні, страхові, консалтингові види послуг, розвиток науки та освіти.

Стратегія міжнародних корпорацій у розвитку сучасної обробної промисловості базується на якісно новій (глобальній) комбінації матеріальних, фінансових і людських ресурсів, спрямовується на підвищення рівня продуктивності праці та зростання рівня ефективності виробництва.

Сьогодні відбувається інтенсивний розвиток внутрішньо-корпоративної торгівлі між підрозділами міжнародної компанії (становить зараз приблизно третину обсягу всієї світової торгівлі). Вивезення капіталу з країни базування міжнародними корпораціями спрямовується не тільки на збільшення кількості зарубіжних підрозділів, а й на скорочення розриву в організації та технології виробництва у різних країнах (рівень якості виробів і послуг компанії незалежно від місця виробництва має відповідати світовим стандартам).

Виходячи з сучасних умов здійснення діяльності на міжнародному ринку, ТНК має отримувати й використовувати такі конкурентні переваги (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Конкурентні переваги структур транснаціонального типу підприємництва

Серед важливих змін у організації діяльності ТНК на сучасному етапі слід також зазначити розробку, передачу (трансфер) та використання технологій переважно в рамках замкненої корпоративної структури та одночасно (з метою зниження рівня ризику при конкуренції) створення спільних науково-дослідних центрів і реалізації програм, перехресне ліцензування з іншими корпораціями (як з партнерами, так і з конкурентами).

1. Для ТНК існує можливість у консолідації фінансових, трудових та інших ресурсів для здійснення певних заходів, які спрямовуються на розширення своєї частки ринку у визначеній країні, що надає їй додаткові можливості у конкуренції з місцевими компаніями.

2. ТНК використовує певну сформовану збутову мережу в країнах, де розміщені її підрозділи. Перевага стабільного обсягу збуту продукції надає можливість компанії заощадити на витратах і диверсифікувати свою виробничо-комерційну діяльність, а також отримати економію на масштабах.

3. Диверсифікована ТНК спроможна використати власні торговельні марки з метою здійснення традиційних і нових видів діяльності, використовуючи маркетингові переваги. Зазначений процес здійснюється заощадженням на рекламу при просуванні товару на ринок під вже відомою торговельною маркою, адже при цьому витрати набагато нижчі, тому що споживач вже знає цю марку.

4. Централізація наукових досліджень і розробок (R&D) надає можливість реалізовувати результати зазначеної діяльності у підрозділах ТНК у різних країнах.

Для сучасних ТНК характерно «сплетіння» міжнародних компаній, що належать до різних національних і регіональних центрів, посилення їхньої взаємодії у вигляді створення стратегічних систем, альянсів, злиттів і поглинань. Прагнення пристосуватися до триполюсної моделі світу визначає відкриття міжнародними корпораціями хоча б по одній крупній компанії-координатору діяльності зарубіжних підрозділів і компаній у кожному з центрів тріади «США», «Західна Європа» та «окремі країни Південно-Східної Азії, Китай, Південна Корея та Японія».

Розділ 2.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИРОБНИЧО-КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК

2.1. Теорія інтернаціоналізації.

Підхід Хаймера. Теорія привласнення

Англійські економісти П. Баклі (Peter Buckley) і М. Кассон (Mark Casson) у 1976-му році на основі виділення певних класифікаційних ознак, що враховують інвестиційні стимули компаній, розробили *теорію інтернаціоналізації* виробництва. Автори вважають, що ухвалення рішення про іноземні інвестиції залежить від балансу між чотирма такими групами факторів (рис. 2.1):

- 1) специфічні для певної галузі промисловості (характер продукції та послуг, структура ринків, масштаби виробництва);
- 2) специфічні для регіону (розмір території, транспортна інфраструктура, культурні особливості та традиції);
- 3) специфічні для нації або держави (особливості політики, податкове та фінансове законодавство);
- 4) специфічні для компанії (управлінський та виробничий досвід).

Зазвичай, інвестори успішно реалізують за межами ТНК свої конкурентні переваги порівняно з компаніями країн перебування. У той же час, ТНК мають намір розміщувати свої капітали в країнах, що мають порівняльні переваги у визначеній сфері (галузі) виробництва або досить місткий ринок чи інший перспективний ринок.

Прямі іноземні інвестиції в деяких випадках є наслідком поліпольної конкуренції, через яку окремі компанії цілком випадково опиняються на іноземних ринках. Отже, створення іноземних підрозділів і здійснення успішної виробничо-комерційної та інвестиційної діяльності – це результат складної комплексної роботи компанії.

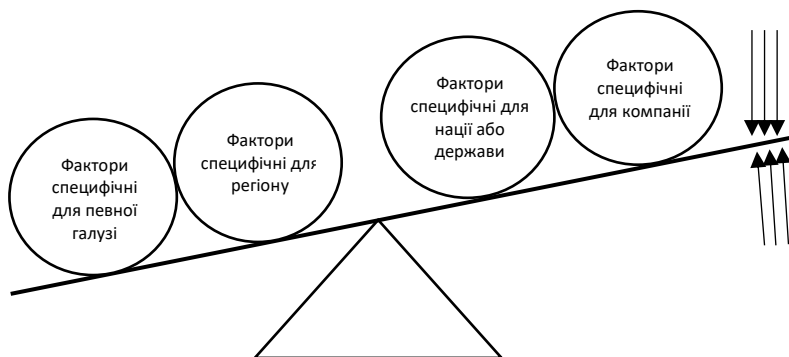


Рис. 2.1. Групи факторів, що впливають на ухвалення рішення про іноземні інвестиції

Іншим поясненням процесу прямого іноземного інвестування слугує те, що ці інвестиції є формою міжнародного капіталу, що базується на відмінностях у ставках доходу та ризику в різних країнах. У цьому підході повною мірою не відображається те, що саме завдяки цим потокам встановлюється управлінський контроль за іноземними компаніями. З іншого боку, міжнародні портфельні інвестиції надають можливість отримати більший дохід і знизити ступінь ризику, аніж це забезпечується прямим інвестуванням.

В інших поясненнях причин, які спонукають компанії до прямого іноземного інвестування, вчені відійшли від моделей поліпольної конкуренції. В основу їхніх наукових доробок покладено принцип поєднання ПІІ з конкретним типом ринку. Такими теоріями є: *підхід Стівена Хаймера (Stephen Hymer) і теорія привласнення*.

Підхід Хаймера надає змогу пояснити досить поширену стратегію «захисного інвестування» у фінансовій діяльності ТНК. Окремі компанії беруть за правило засновувати закордонні підрозділи, які є неприбутковими. Метою таких дій є отримання конкурентних переваг на закордонних ринках. Таке «захисне інвестування» значною мірою відображає звичайну конкуренцію. С. Хаймер розглядає це явище як олігополістичну поведінку, яка певним чином втілюється у короткострокову конкуренцію між незначною кількістю підприємницьких суб'єктів з метою «завоювання» частки ринку.

С. Хаймер вважає, що конкуренція на товарних ринках має знижуватись шляхом провадження ПІІ. У такому випадку уряди відповідних країн мають бути готові їх контролювати. Вплив на конкуренцію через стратегію «захисного інвестування» породжує такі дві проблеми.

Проблема перша: монополіст (чи олігополіст), який прагне захистити свою ринкову частку («владу» на ринку), вступає (чи може вступати) у суперечність з національними інтересами країни, яка приймає його капітал.

Проблема друга: «захисне інвестування» зумовлює певні додаткові представницькі витрати, адже зарубіжний підрозділ ТНК може мати потребу у лобіюванні в місцевому уряді певних захисних заходів.

Саме підхід Хаймера використовується з метою визначення причини прямого іноземного інвестування, а також для з'ясування проблем, які можуть супроводжувати процес інвестування.

У теорії привласнення основні переваги компанії, що зумовлюють ПІІ, не носять у собі суттєвих загроз конкуренції на товарних ринках, які розглядає підхід Хаймера. Основою у теорії привласнення є припущення, що компанія здійснює інвестиційну діяльність для розвитку досконалого управління, отримання якісної інформації про споживачів, використання новітніх технологій та створення більш якісніших товарів. Основним завданням компанії у цьому випадку є отримання відповідного рівня прибутку від інвестицій та продовження процесу інвестування для утримання та розвитку специфічних для цієї компанії переваг. Обсяг прибутку, який компанія має змогу отримати, опосередковано обмежується конкуренцією на ринку. Відповідно, кожна компанія, що присутня на тому чи іншому товарному ринку, намагається створити й використати власні специфічні переваги. Процес реалізації таких переваг є ядром теорії.

Теорія привласнення науковцями визнана такою, що передбачає комплексне тлумачення цілей компанії та процесу прямого іноземного інвестування, отже більш повно відображає дійсність порівняно з підходом С. Хаймера. Також теорія привласнення робить наголос на виробничій складовій більшості специфічних для компанії переваг.

2.2. Теорія Модільяні-Міллера

Сучасна *теорія корпоративних фінансів* розглядає такі складні питання, як витрати на формування капіталу та на аналітичну оцінку вартості компанії. Також значна увага приділяється питанням ризику та доходу, зміни вартості в часі, асиметричної інформації, взаємин між агентом і замовником, оцінки умовних вимог тощо. У теорії корпоративних фінансів виділяються такі основні форми фінансування корпорації, як власний капітал (використання власних коштів акціонерів) і запозичення (випуск боргових зобов'язань).

Згідно з теорією, вартість акцій корпорації – це сума дисконтованих вартостей, які забезпечено акціями доходів чи дивідендів. Зростання обсягу отриманих дивідендів очікувано призводить до збільшення рівня ринкової вартості корпорації.

У 1958-му році американські вчені Ф. Модільяні (Franco Modigliani) та М. Міллер (Merton Miller) опублікували статтю, де розглядали корпорації з точки зору рівноваги на фінансовому ринку. Основою *теорії Модільяні-Міллера* є те, що середньозважені витрати капіталу та вартість корпорації не залежать від структури капіталу і фінансового левериджу, а розмір дивідендів не впливає на вартість компанії.

Основними постулатами теорії є наступні:

- існує безризикова відсоткова ставка, за якою компанія та інвестори можуть позичати й інвестувати кошти;
- ринки капіталів вважаються абсолютно конкурентними, відсутні операційні витрати, всі інвестори мають однаковий, а також повний доступ до інформації про ризики і прибутковість інвестицій;
- не існує витрат, що пов'язані з процесом банкрутства, під цим розуміють втрату частини активів компанії;
- відсутні податки, тобто у теорії вони взагалі не приймаються до розгляду;
- компанії можуть бути проранжовані за класифікаційними ознаками: за ступенем ризику, розмірами компанії та ймовірністю отримання певного обсягу доходів.

Витрати капіталу в теорії Модільяні-Міллера визначаються за формулою (2.1):

$$R_c = [(S / V) R_s + (B / V) R_b], \quad (2.1)$$

де R_c — середньозважені загальні витрати капіталу, дол.;

S — вартість власного капіталу, дол.;

B — сума вартості боргу, дол.;

V — вартість компанії ($V = S + B$), дол.;

R_s — прибуток, який виплачується власникам у розрахунку на одиницю вартості капіталу, дол.;

R_b — прибуток, який виплачується кредиторам у розрахунку на одиницю вартості боргу, дол.

Теорія Модільяні-Міллера певним чином заперечує традиційне уявлення про існування деякої оптимальної структури капіталу компанії, що здатна мінімізувати витрати. Прямі витрати на процес банкрутства, зазвичай, відносно невеликі. Зазначені витрати не повинні істотно впливати на вартість запозичення.

Оптимального рівня фінансового левериджу для окремої компанії також не існує. Дивіденди, які виплачує компанія своїм акціонерам, оподатковуються згідно чинного законодавства. Прибутковість вкладень в акції має перевищувати безризикову прибутковість з державних цінних паперів. Величина цього перевищення має бути як мінімум на величину цього податку. Відповідно, точка зору, згідно з якою інвестори віддають перевагу компаніям з більш високими дивідендами, теорією Модільяні-Міллера заперечується.

Інвестори, з дещо нижчим рівнем доходу, нададуть перевагу отриманню дивідендів, що збільшують їхні поточні надходження коштів, а інвестори з високими статками можуть віддати перевагу вищому темпу зростання вартості акцій.

2.3. Теорія асиметричної інформації

Існує певна невідповідність теорії корпоративних фінансів практиці фінансової діяльності ТНК. Пояснює це *теорія асиметричної інформації*. У 1970-му році американський економіст Джордж Акерлоф (George Akerlof) у статті «Ринок лимонів» показав значення асиметричної інформації у визначенні якості товарів і подальшого розвитку вторинного ринку автомобілів. У 1996-му році американські економісти Джеймс Міррліс (James Mirrlees) і Вільям Вікрі (William Vickrey) одержали Нобелівську премію з економіки за розроблення фундаментальної теорії мотивацій в умовах асиметричної інформації. За аналіз ринків з асиметричною інформацією у 2001-му році Нобелівською премією було нагороджено одразу трьох американських економістів – Джорджа Акерлофа (George Akerlof), Майкла Спенса (Michael Spence) і Джозефа Стігліца (Joseph Stiglitz).

За аналіз ринків з асиметричною інформацією у 2001-му році Нобелівською премією було нагороджено одразу трьох американських економістів – Джорджа Акерлофа (George Akerlof), Майкла Спенса (Michael Spence) та Джозефа Стігліца (Joseph Stiglitz). У подальшому 2007-му році теорію було використано такими нобелівськими лауреатами, як: Леонід Гурвич (Leonid Hurwicz), Ерік Маскін (Eric Maskin) та Роджер Майерсон (Roger Myerson) у теорії оптимальних механізмів. Асиметрична інформація розглядалась у теорії контрактів, які також нагороджувались Нобелівськими преміями: у 2014 р. Жан Тіроль (Jean Tirole), у 2016 р. – Олівер Харт (Oliver Hart) та Бенгт Холмстром (Bengt Holmström).

Як відомо, асиметричністю у розподілі інформації називається така ситуація, коли частина учасників ринку володіє інформацією, яка відсутня у інших зацікавлених осіб. Саме така асиметричність є причиною, що породжує певний рівень невизначеності в ефективному використанні ресурсного забезпечення. Під наявністю «асиметричної інформації» розуміють такий стан, коли компанія має незначну роль зовнішніх джерел фінансування і, навпаки, суттєву роль дивідендної політики. В основу теорії асиметричної інформації покладено припущення, що *одна із сторін економічних відносин*

здебільшого інформована краще, ніж інша. Зразком є відносини між замовником і виконавцем замовлення, де окремі пункти угоди приховуються однією зі сторін.

Алан Грінспен (Alan Greenspan) наводить типовий приклад обміну асиметричною інформацією між постачальниками та замовниками сталі в США 50-х років 20-го століття, коли менеджери при закупівлях змушені були на переговорах із торговельними представниками сталеливарної компанії приховувати розмір своїх запасів сталі.

У випадку, коли компанія здійснює емісію акцій або розширює інвестиції й збільшує обсяги виплати дивідендів, ціна її акцій на біржовому ринку зростає. З іншого боку, коли дивіденди зменшуються або інвестиції скорочуються, а корпорація залучає додатково зовнішні джерела фінансування, то ціна її акцій, як правило, падає.

Наявна для аналізу асиметрична інформація має, як правило, істотний вплив на управлінські рішення власників компанії та кредиторів. За умов, що інформація про діяльність компанії повною мірою не доступна кредиторам, може виникнути така ситуація, при якій власники компанії зацікавлені в діях, що суперечать інтересам кредиторів. До таких інтересів належить зниження вартості активів корпорації, а це, у свою чергу, знижує розміри компенсації кредиторам у разі фінансової неспроможності компанії та подальшого банкрутства. Позиція власників пояснюється тим, що у разі банкрутства вони не отримують зиску, тому й не зацікавлені у забезпеченні адекватності вартості активів компанії існуючому обсягу боргових зобов'язань. Кредитори, у свою чергу, стикаючись з ризиком, спричиненим асиметричною інформацією, йдуть на зумисне збільшенні вартості запозичень.

2.4. OLI-підхід Дж. Даннінга. Комплексні класичні теорії

Виникнення додаткових витрат при здійсненні компанією прямих іноземних інвестицій, при входженні до бізнес-середовища іншої країни, можливе за умови таких переваг, що певним чином компенсують ці витрати. Джоном Даннінгом (John Dunning) запропоновано «OLI-підхід» (еклектичну парадигму), літери абрєвіатури якого, відповідно, відображають три важливі компоненти:

O – ownership advantage (перевага власності);

L – location advantage (перевага місцезнаходження);

I – internalization advantage (перевага інтернаціоналізації).

Ці компоненти визначають сприятливі умови, які спроможні компенсувати недоліки іноземного виробництва (рис 2.2).

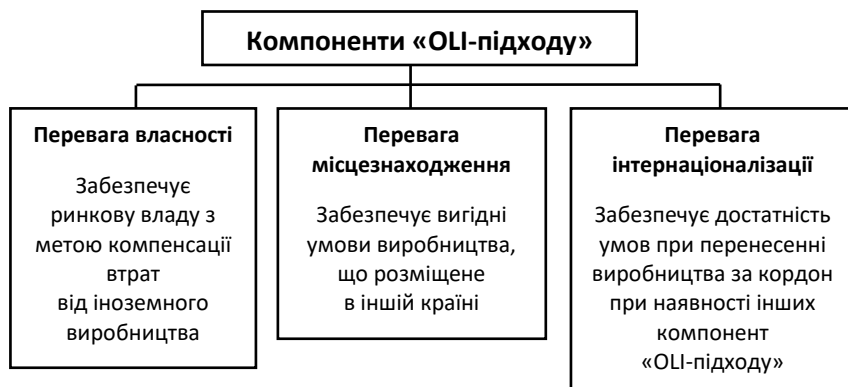


Рис. 2.2. Компоненти «OLI-підходу»

Перевага власності (O). Ця компонента надає компанії достатній рівень ринкової влади з метою компенсації втрати від іноземного виробництва. Ринкова влада сприяє доступу до продуктів, торговельних марок, розробок, технологій, патентів, виробничих процесів, комерційної таємниці, які були відсутні на національному ринку.

Перевага місцезнаходження (L). Компонента сприяє тому, що виробництво в іншій країні буде вигіднішим, аніж вітчизняне виробництво товарів і подальший їхній експорт. Складовими вигоди від місцезнаходження є відсутність чинності митних податків, квот, зменшення транспортних витрат, низькі ціни на фактори виробництва. Нематеріальними складовими є безпосередній доступ до споживачів, який набуває особливого значення у сфері послуг.

Перевага інтернаціоналізації (I). Дж. Даннінг переваги інтернаціоналізації розглядає як достатню умову перенесення виробництва за кордон при наявності перших двох компонент – переваги власності та місцезнаходження. Рішення про пряме іноземне інвестування (як форми реалізації транснаціональної діяльності компанії) приймається за умов компенсації недоліків певними вигодами.

Таким чином, OLI-підхід (еклектична парадигма) пояснює причини існування транснаціональних корпорацій. Компонент O відповідає на запитання «чому?», компонент L – «де?», компонент I – «як?».

Заслуговує інтерес *теорія олігополістичного захисту* Ф. Никкербокера (F. T. Knickerbocker). На початку 1970-х років ним було запропоновано підхід, згідно з яким посилення ролі ПІІ відбувається внаслідок впровадження стратегії наслідування лідерів в олігополістичних галузях. Протягом двадцяти років вчений досліджував близько 200 корпорацій США, у результаті чого прийшов до висновку про копіювання стратегій компаній-лідерів на закордонних ринках їхніми прямими та непрямыми конкурентами. Це явище в олігополістичній структурі ринку пояснюється високою чутливістю компаній до втрат будь-якої частки ринку, що може призвести до зникнення фірми. Саме тому, у випадку зниження цін, відкриття нових ринків або диверсифікації продукції, що проводяться однією компанією, інші корпорації мають стрімко реагувати, тобто відбувається економічний примус до копіювання ідей. У подальшому зазначена теорія була розвинена Р. Верноном (1974) та Х. Гремом (1978). Таке явище спостерігається і сьогодні, коли метою здійснення прямих іноземних інвестицій є не тільки отримання економічної вигоди, а й протидія конкурентам для стримування їхньої активності.

Інші комплексні класичні теорії наведено у Додатку А.

Розділ 3.

КЛАСИФІКАЦІЯ, ТИПИ, СТРУКТУРА КОРПОРАТИВНИХ ОБ'ЄДНАНЬ ТА ЦИКЛІЧНІСТЬ ЇХНЬОГО РОЗВИТКУ

3.1. Класифікація та типи корпоративних об'єднань

Класифікація корпорацій за типами здійснюється відповідно до ступеня усупільнення капіталів і об'єднання видів (фаз) виробничо-комерційної діяльності. Виділяють такі типи корпорацій: картель; синдикат; пул; трест; концерн; консорціум; транснаціональний стратегічний альянс (ТСА). Кожен з них має свої особливості у часі існування, залежності від материнської компанії.

ТСА — організаційна форма міжкорпораційних зв'язків двох або більше компаній, у рамках якої здійснюється стратегічна координація виробничо-комерційної та інших видів діяльності учасників з такими цілями:

- скорочення тривалості інноваційних процесів;
- максимізація результатів міжнародного науково-технічного співробітництва;
- реалізація крупних проектів;
- поліпшення умов доступу до цільових ринків;
- зниження собівартості та ризикованості виробництва.

З середини 90-х років ХХ-го століття транснаціональні альянси стають довготривалими та мають комплексний характер, формуються з метою реалізації стратегічних цілей – створення й поширення нових технологій і товарів, кооперації, виробництва, спільного надання послуг та ін.

До основних конкурентних переваг і спеціалізацій, на створення і використання яких спрямовані альянси, належать:

- конкурентні переваги компанії (як правило, глобального лідера в галузі) на трансграничній основі, їхній трансфер або використання іншими компаніями-членами альянсу в інших країнах;
- конкурентні переваги кластера споріднених галузей на трансграничній основі;
- трансгранична інтернаціоналізація конкурентних переваг у межах транснаціонального альянсу.

Завдяки використанню конкурентних переваг компаній результати діяльності альянсів є вагомішими, ніж за класичної транснаціоналізації. Як правило, у рамках альянсу досягається дещо вищий рівень економії на масштабі, з'являється певна можливість маневрування виробничими ресурсами та окремими складовими виробничих процесів, здійснюється прискорене впровадження і комерціалізація досягнень науково-технічного прогресу, підвищення рівня ефективності маркетингової діяльності.

Існують такі *типи корпоративних об'єднань*:

1. Акціонерне товариство (публічне або приватне, Co, Gmbh, Inc) – мобілізує капітал випуском і реалізацією цінних паперів: акцій і облігацій. Власники акцій товариства є співвласниками та мають право на участь в управлінні ним (згідно законодавства і відсотку володіння), а власники облігацій, що одержують фіксований прибуток, є лише кредиторами та не беруть участі в управлінні. Основною особливістю акціонерного товариства є вільне обертання його цінних паперів на відкритому фондовому ринку.
2. S-корпорація поєднує риси корпорації та партнерства. Законодавчо обмежується кількість власників акцій S-корпорації, які несуть обмежену відповідальність, уникаючи водночас подвійного оподаткування.
3. Холдинги є власниками акцій інших корпорацій, тобто формою регулювання процесу функціонування певної структури об'єднань корпорацій.

Виділяють такі *типи транснаціональних корпорацій*:

- горизонтально інтегровані корпорації з компаніями, що випускають значну частку продукції;
- вертикально інтегровані корпорації, що об'єднують важливіші сфери виробництва кінцевого продукту при одному власнику та під єдиним контролем;
- диверсифіковані транснаціональні корпорації, що містять у собі національні компанії з вертикальною та горизонтальною інтеграцією.

3.2. Структурні елементи корпоративних об'єднань

За організаційно-управлінською структурою транснаціональні корпорації, як правило, є *багатогалузевими концернами*. Головна материнська компанія виступає стратегом, власником структури, оперативним штабом корпорації. На базі широкої спеціалізації та кооперування вона здійснює інвестиційно-інноваційну діяльність і контроль над функціонуванням іноземних компаній та підрозділів.

Належним чином сформована організаційна структура ТНК сприяє реалізації успішної стратегії глобальної виробничо-комерційної діяльності, утриманню провідних позицій у багатьох галузях виробництва та сфери послуг, впровадженню передових технологій. Організаційна структура має поєднувати логічне взаємовідношення рівнів управління та функціональних сфер, будуватися відповідно до встановлених форм, що надає можливість ефективніше досягти цілей організації. Для ТНК характерна *трирівнева організація*: головна компанія; підконтрольні підрозділи; компанії ТНК.

Материнська компанія, як правило, складається з холдингової й оперативної компаній. *Холдингова компанія* — компанія-власник контрольного пакета акцій дочірніх компаній ТНК. *Оперативна компанія* — компанія, що здійснює стратегічне управління, планування стратегічних змін, фінансове планування, контролінг, бухгалтерське

обслуговування, наукові дослідження, нові розробки, ведення статистики, консолідованої звітності, а також підтримує зв'язки з громадськістю.

Підконтрольні підрозділи тісно пов'язані з головною компанією у виробничій та технологічній сферах. До них відносяться підрозділи, що не мають юридичної та фінансової самостійності (філія) чи (та) дочірні акціонерні товариства та асоційовані підрозділи — юридичні особи, що зберігають певну незалежність у дослідницькій та виробничо-комерційній діяльності.

Компанії ТНК — первинні ланки організаційної структури корпорації, що займаються маркетинговою, науково-дослідною, фінансово-кредитною, виробничою, збутовою, обслуговуючою, утилізаційною діяльністю.

Регіональні системи управління розділяються на три основні види:

1. Головне регіональне управління несе відповідальність за діяльність ТНК у відповідному регіоні, наділено правами з координації та контролю діяльності усіх підрозділів регіону.
2. Регіональне виробниче управління координує діяльність компаній за продуктовою лінією, тобто за відповідним технологічним ланцюжком. Таке управління відповідає за забезпечення ефективної діяльності відповідних компаній, за належне функціонування всього технологічного процесу виробництва та надання послуг, а також підпорядковане безпосередньо головному регіональному управлінню ТНК.
3. Функціональне регіональне управління забезпечує, як правило, окремі специфічні види діяльності ТНК: науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D), збут, постачання, післяпродажне обслуговування, утилізацію тощо.

Для ТНК одним із важливих чинників ефективності та конкурентоспроможності є вибір організаційної структури, яка адекватна цілям, завданням компанії та умовам зовнішнього середовища їхньої діяльності та надає можливість компанії здійснювати наступні кроки:

- успішно взаємодіяти із зовнішнім середовищем;
- ефективно та продуктивно спрямовувати зусилля своїх співробітників;

- задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високим рівнем ефективності.

Для реалізації зазначеного варто при проектуванні структури компанії враховувати співвідношення зусиль підрозділів за такими складовими: «товари», «регіони», «масштаби виробництва».

У зв'язку з вищезазначеним основними *засадами створення ефективних організаційних структур ТНК* є наступні:

- структурні блоки компанії орієнтуються на товари, ринок або споживача;
- базовими блоками мають бути цільові групи фахівців;
- мінімізація рівнів управління;
- відповідальність та ініціативність кожного працівника.

Реалізація цих засад ускладнена наступними *бар'єрами*:

- спрямованість підрозділів на виконання саме функцій, а не орієнтація на продукт чи ринок;
- надмірна кількість рівнів управління, що пов'язана з нормою керованості та кількістю співробітників;
- ускладненість проходження управлінської інформації між рівнями управління;
- масштаби компанії, територіально розподілені підрозділи, національні та релігійні особливості, часові пояси тощо.

3.3. Інноваційна діяльність корпорацій.

Розвиток підприємницьких структур і підприємництва

Інноваційна діяльність корпорацій є необхідним елементом адаптації національних економік до викликів глобалізації. У розвинених країнах інноваційна політика ТНК полягає у втіленні результатів R&D, стимулюванні процесів обміну між науково-дослідними організаціями й реальним сектором економіки.

Інноваційний розвиток технологій в окремо взятій країні здійснюється за наступними *етапами*: посередницький, сервісний,

виробничий, дослідницький, інноваційний. Умовна візуалізація співрозмірності етапів розвитку підприємництва та циклу формування інноваційної виробничої високотехнологічної складової представлена на рис. 3.1.

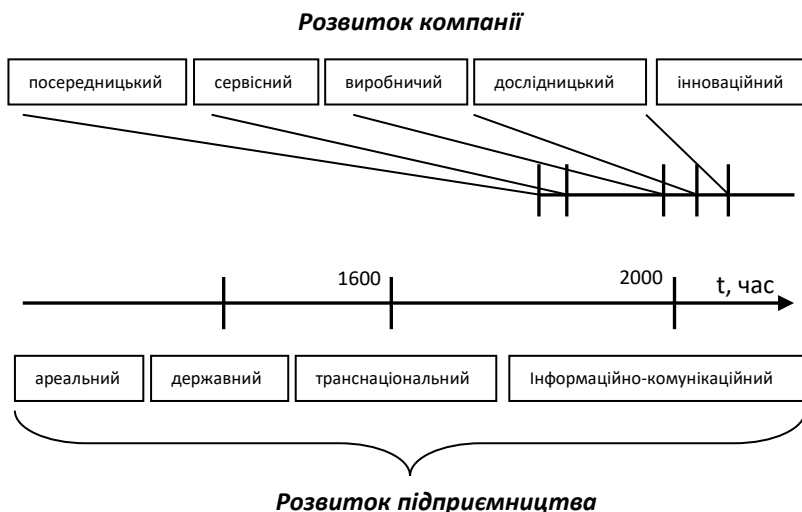


Рис. 3.1. Розвиток компанії та підприємництва

Переходи між етапами характеризуються локальними та глобальними кризами. Локальна криза характерна для країни, території, регіону. Глобальна – охоплює економіки переважної більшості країн.

У загальному випадку еволюцію підприємництва, економіки, суспільства можна представити у вигляді чотирьох етапів (табл. 3.1):

- 1) **ареальний** — на початку зародження економічних відносин, при незначній густині населення;
- 2) **державний** — формування державного устрою, централізації управління підприємництвом;
- 3) **транснаціональний** — елемент наддержавного регулювання економікою;
- 4) **інформаційно-комунікаційний** — пов'язаний з початком кризи інформаційних технологій 2000-го року.

Таблиця 3.1. Етапи розвитку суспільства, економіки, підприємництва

Назва етапу	Характеристика
Ареальний	зародження економічних відносин, незначна густина населення на планеті
Державний	формування державного устрою, створення кордонів; централізації управління підприємництвом
Транснаціональний	наддержавне регулювання економіки, спеціалізація та кооперування
Інформаційно-комунікаційний	транснаціональні корпорації інформаційно-комунікаційної сфери поступово знижують вплив компаній інших сфер діяльності, у тому числі й енергетичних

3.4. Економічні цикли

У загальному вигляді економічний цикл являє собою одиницю виміру фази коливання взаємопов'язаних показників — розподілу необхідного та додаткового продуктів, темпів економічного зростання, рівня інфляції, рівня зайнятості населення, завантаження виробничих потужностей тощо. В економічній теорії таке явище вивчається як проміжок між економічними кризовими феноменами. Економічний цикл характеризується періодичним зниженням і збільшенням ділової активності підприємницької структури, що проявляється у наявності невідповідності зазначених показників попереднім результатам.

За тривалістю виділяють малі цикли, середні, великі, вікові. Також цикли поділяються за матеріальною основою розвитку та за характером впливу на економічні процеси. Середні цикли, як правило, мають 4 фази: криза (рецесія), депресія (застій), поживлення (зростання), піднесення (експансія) (рис. 3.2).

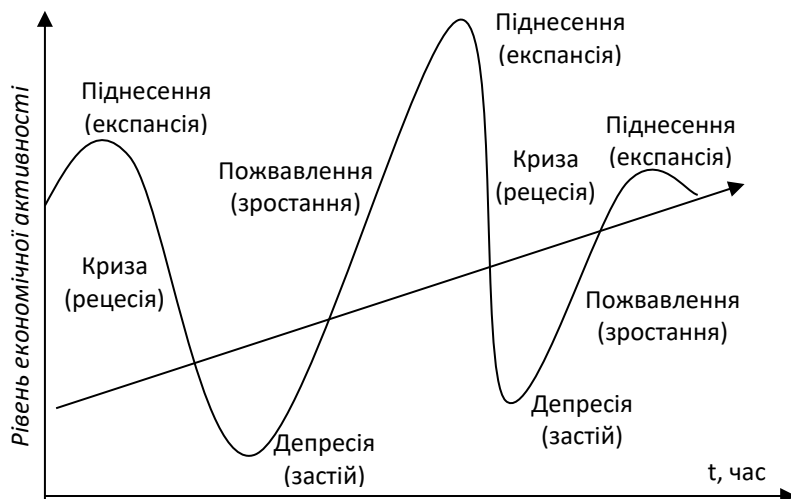


Рис. 3.2. Фази середніх циклів

Великі цикли (цикли Кондратьєва, довгі хвилі) науковці пов'язують зі структурним оновленням технологічного способу виробництва, тобто оновленням основного капіталу (основних засобів). Еволюційний шлях оновлення надає можливість ТНК більш повно використати можливості наявних технологій. Революційний шлях, у свою чергу, веде до якісних змін (якісних стрибків) у техніко-технологічному втіленні наукових знань, розробок, інновацій.

Короткострокові цикли тривають 3–5 років. Їхньою основою є процеси, які відбуваються, перш за все, у сфері грошових відносин. Існує такі два різновиди грошових (фінансових) криз — загальні та специфічні. Загальні кризи пов'язані із середньостроковим відтворювальним циклом і є складовою частиною глобальних економічних криз. Специфічні кризи пов'язані з суперечностями, що притаманні грошово-кредитній системі окремої країни.

Для ТНК у зв'язку з існуванням економічної циклічності характерні такі особливості у функціонуванні:

- здатність пристосовуватись до наявної фази економічного циклу та переносити виробництво в інші країни (за необхідністю);

- здатність використовувати відмінності національних економік, враховуючи фази циклу у конкретній країні;
- здатність до інтернаціоналізації конкретних специфічних переваг компаній на певній фазі циклу.

Наявність зарубіжних виробничих підрозділів надає міжнародним компаніям можливості, пов'язані з використанням відмінностей підприємницького середовища у різних країнах, отримання надприбутків за рахунок відмінностей економічного становища країн, елементів асинхронності світового циклу. У періоди економічних криз ТНК спираються на підтримку своїх підрозділів у країнах, не охоплених кризою.

Річні звіти крупних ТНК свідчать про значну залежність між мірою стабільності прибутків корпорацій і збільшенням числа країн, у яких вони мають виробничі підрозділи. Більше того, виграш від стабільності у такому разі значніший, ніж від зростання показників ринкової вартості компанії або рівня диверсифікації виробництва.

За допомогою ресурсів, що знаходяться за кордоном, транснаціональні компанії можуть впливати на ризики під час криз. Вони цілком спроможні запобігти невігідним змінам і стимулювати необхідні. У деяких випадках кризові явища є вигідними для ТНК, тому що з'являється можливість посилити свої конкурентні позиції.

Порівняно безболісне перенесення криз транснаціональними корпораціями – ще одне важливе свідчення їхньої гнучкості й міцності. ТНК мають специфічну можливість дещо пом'якшувати для себе наслідки глобальних і локальних економічних криз. Завдяки інтернаціоналізації своєї діяльності вони перебувають у привілейованому становищі порівняно з усією економікою країни базування. Таким чином, динамічні характеристики економічного циклу є одним із специфічних ризиків в управлінській діяльності ТНК.

Розділ 4.

ФУНКЦІОНУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ

4.1. Маркетингові стратегії виробничо-комерційної діяльності ТНК

Маркетингові стратегії ТНК є однією з основних складових корпоративного стратегічного менеджменту, що передбачає забезпечення функціонування механізму узгодження цілей експансії транснаціональних структур на глобальному ринку з потенціалом і ресурсними можливостями.

Початкові елементи маркетингової стратегії виробничо-комерційної діяльності ТНК включають пошук рішення щодо вибору комплексу маркетингу, який містить підходи за чотирма напрямками товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики. Таким чином, стратегія маркетингу використовується як спосіб реалізації транснаціональною структурою власного потенціалу для досягнення визначених цілей.

Багатонаціональну маркетингову стратегію виробничо-комерційної діяльності транснаціональних структур обирають за умовами відмінностей одного національного ринку від іншого. За класичною міжнародною економікою, національний ринок являє собою внутрішній ринок, частина якого орієнтована на іноземного споживача. Таким чином, у зазначеній стратегії ураховуються істотні соціально-культурні, політичні та економічні особливості різних країн. Кожен ринок розглядається як окремий сегмент, і, відповідно, продукція, що створюється підрозділами ТНК, адаптується до характеристик попиту конкретної країни. Стратегія багатонаціональної диверсифікації полягає у розширенні номенклатури видів діяльності транснаціонального утворення.

Рішення про впровадження стратегії береться керівництвом до уваги, виходячи з аналізу привабливості певного виду бізнесу компанії, а також галузевої привабливості. Оцінка проводиться з точки зору існуючих і очікуваних конкурентних умов, довгострокової перспективи економічного зростання, потреби у особистому та речовому факторах виробництва.

Плюсом апробації зазначеної маркетингової стратегії виробничо-комерційної діяльності ТНК може бути міцне з'єднання рекомендованих пропозицій керівництва корпорації з локальними особливостями країни або регіону країн, пристосування їх до попиту цільової аудиторії споживачів продукції. Мінусами багатонаціональної маркетингової стратегії вважаються: нестача немасової стратегічної конкуренції у країнах перебування або регіонах країн і недосконала взаємодія з існуючими конкурентними перевагами ТНК.

Глобальна маркетингова стратегія виробничо-комерційної діяльності транснаціональних структур відрізняється передбаченням стандартизованого напрямку у маркетингових резолюціях стосовно національних ринків країн перебування або регіонів країн. Зазначена стратегія здійснюється в головній компанії та розповсюджується на основні стрижневі напрями діяльності транснаціональної структури: R&D; економічна політика у товарному та ціновому аспектах; логістична організація; оптимізація процесу міжнародної організації виробництва.

Плюсами впровадження глобальної маркетингової стратегії є:

- очікуваний ефект економії на масштабах виробництва;
- відшкодування витрат на R&D;
- зниження видатків на розробку комплексу заходів щодо просування товарів на ринки країн перебування або регіонів країн.

Серед чинників, що забезпечують успіх у реалізації глобальних маркетингових стратегій виробничо-комерційної діяльності крупних транснаціональних структур, зазначимо посилення ролі мегаполісів, що є базами зосередження та застосування транснаціонального капіталу та осередками функціонування штаб-квартир транснаціональних утворень.

Глобальна конкуренція потребує від компаній швидкої реакції на зміни зовнішнього економічного середовища. Нові глобальні стратегії виробничо-комерційної діяльності ТНК пов'язані з швидкою трансформацією набору локальних ринків у глобальний ринок. На зазначені стратегії впливають культурно-етнічні особливості та соціально-економічна кон'юнктура країн перебування, але вони не носять детермінуючого характеру. Керівництво транснаціональної структури може здійснювати вибір серед стратегічних можливостей, обираючи від однієї до декількох, наприклад:

1. Глобальна стратегія мінімізації витрат. Відбувається шляхом зменшення собівартості виробництва (виробничий ефект) та зменшення витрат на збут продукції (маркетинговий ефект) порівняно з конкурентами. У такому разі компанія обирає країни перебування залежно від можливостей мінімізації зазначених витрат.
2. Вихід на ринки країн перебування зі зниженими цінами на товари та послуги порівняно з цінами конкурентів.
3. Запровадження стратегії глобальної диференціації, що полягає у виготовленні та просуванні значної номенклатури товарів і послуг одного функціонального призначення, що надає можливість транснаціональній структурі працювати з більшим числом покупців з різними типами потреб.
4. Стратегія монополістичної конкуренції, яка передбачає значні відмінності товарів і послуг ТНК від продукції конкурентів, що надає можливість впливати на формування цін і просування продукції.
5. Апробація стратегії глобального фокусування, яка полягає у обслуговуванні вузького сегменту цільової споживачької аудиторії у різних країнах перебування. Реалізація цієї стратегії безпосередньо пов'язана з підтриманням витрат на низькому рівні чи диференціації на цільовому сегменті ринку.
6. Глобальна інноваційна стратегія, що передбачає виготовлення і просування принципово нових товарів і послуг. Дохід отримується у вигляді надприбутку, що виникає внаслідок розриву між ТНК та її конкурентами або за рахунок роялті

від використання нової технології / торговельної марки транснаціональної компанії.

7. Стратегія гнучкого реагування і пристосування до змін у маркетингових настроях споживачів. Як вже зазначалось, можливість транснаціональної компанії оперативно реагувати на зміни, а також передбачати та самостійно формувати зміни, сьогодні є базовою вимогою.

Отже, існують принципові відмінності між маркетинговими стратегіями виробничо-комерційної діяльності різних транснаціональних структур. Багатонаціональна маркетингова стратегія формується на основних стратегіях конкуренції, але має таку специфічну особливість: при її використанні керівництво ТНК вносить зміни до процесу реалізації цих стратегій у різних країнах, залежно від конкретних конкурентних умов і особливих потреб споживачів у кожній з них. При цьому, дії компанії можуть бути, як правило, неоднаковими в різних країнах, передусім, з огляду на специфіку та очікування споживачів компанії. На відміну від глобальної стратегії, спрямованої на розвиток ключової компетенції ТНК, багатонаціональна стратегія виробничо-комерційної діяльності спирається на якнайповніше врахування умов ведення бізнесу в країні перебування та потреб у товарах (послугах) на національному ринку.

4.2. Специфічні стратегії виробничо-комерційної діяльності ТНК

Серед основних особливостей процесу управління виробничо-комерційною діяльністю ТНК виділяємо наступні специфічні стратегії:

- стратегія міжнародного виробництва та матеріально-технічного забезпечення;
- стратегія освоєння іноземних природних ресурсів;
- стратегія міжнародного підряду (спеціалізація, кооперування);
- стратегія екологічної спрямованості;
- стратегія соціальної відповідальності.

Стратегія міжнародного виробництва та матеріально-технічного забезпечення. Ця функціональна стратегія передбачає керований розвиток і вдосконалення ресурсного потенціалу транснаціональної структури (тобто, виробничий потенціал накопичується як кількісно, так і якісно). Під час розроблення і реалізації цієї стратегії управління виробничо-комерційною діяльністю транснаціональної корпорації переважно формується й ефективна система постачання, об'єктом якої є світовий ринок. Заходи з апробації стратегії міжнародного виробництва та матеріально-технічного забезпечення передбачають розробку планів синхронізації виробничої та постачальницької систем у глобальному масштабі.

Стратегія освоєння іноземних природних ресурсів. Міжнародне переміщення природних ресурсів, на відміну від звичайних товарів, має досить незмінний характер. Це пов'язано: з географічним фактором (стале розміщення ресурсів на певних територіях, завдяки чому нове виробництво починають з урахуванням найнижчих витрат на технічне освоєння території); відносною нееластичністю попиту на природні виробничі ресурси; традиційно складеним у виробництві природних ресурсів монополістичним домінуванням значно концентрованого капіталу. Специфічна стратегія виробничо-комерційної діяльності ТНК, з точки зору освоєння іноземних природних ресурсів, має полягати у наступному:

- оволодіння ресурсами власними силами корпорації, без співпраці, шляхом створення у країні перебування нового підрозділу із розробки закордонних ресурсів;
- міжнародне співробітництво з постачальником сировини у країні перебування через оформлення компенсаційної угоди та надання інвестиційних кредитів;
- міжнародне співробітництво у вигляді спільного освоєння природних ресурсів шляхом організації спільних представницьких структур;
- міжнародне співробітництво з корпораціями суміжних галузей;
- міжнародне співробітництво у вигляді надання людських ресурсів і виробничих потужностей з боку країни перебування

та наданні капіталу у вигляді інвестицій, технологій, інжинірингу послуг з боку країни базування.

Стратегія міжнародного підрядного виробництва. Зазначена форма спільного підприємства ТНК, що має на меті укладення угоди із іноземними виробниками на виготовлення власної продукції, зазвичай, відбувається за рахунок двох типів сумісних проектів. Перший тип проектування має меншу контрактну вартість і менший вплив на партнерську компанію. У даному випадку ТНК підписує угоду про надання будівельно-монтажних послуг при проведенні інфраструктурних робіт – оснащення доріг, водопостачання, виробництво та розподіл електроенергії. Предметом угоди є трансфер кваліфікованої робочої сили та технологій.

Інший тип проектів стратегії міжнародного підрядного виробництва являє собою експорт заводів і фабрик (їхнє обладнання), так звані проекти «під ключ». У даному випадку відбувається не тільки трансфер технологій та людського капіталу, а й побудова споруд, будівель, інсталяція повного комплексу обладнання для виготовлення необхідних товарів відповідно до умов угоди.

Стратегія екологічної спрямованості. Проблематика виробничо-комерційної діяльності ТНК не вичерпується суто економічною складовою. Вона має суттєве значення у контексті проблем охорони довкілля, інтересів низки країн, які постали перед необхідністю здійснення заходів підтримки власної екологічної безпеки. Сьогодні, цілі транснаціональних компаній розміщуються не тільки суто у економічній площині. Зазначена специфічна стратегія полягає в аналізі стану зовнішнього середовища у країні перебування (з урахуванням екологічно спрямованого бенчмаркінгу), побудові стратегічних цілей, оцінці альтернативних версій, вибору варіанту зі створенням екологічного портфоліо та подальшому моніторингу.

Стратегія соціальної відповідальності. Запровадження теорії та практики корпоративної соціальної відповідальності сприяє розвитку транснаціональних структур, і навпаки, її уникнення звужує можливості успіху організацій.

Є декілька рівнів соціальної відповідальності корпорацій. На основному, базовому рівні, відбувається просте виконання

договірних зобов'язань: виконання податкових зобов'язань перед державою; виплата адекватної заробітної плати; збереження трудових місць та періодичне розширення штату працівників. На наступному рівні (рівень корпоративної відповідальності) відбувається не тільки суто економічна, но і соціальна стимуляція робітників у вигляді забезпечення їх нормальними умовами життя: безкоштовне підвищення кваліфікації працівників; профілактичне лікування та надання термінової медичної допомоги за рахунок роботодавця; забезпечення відвідування закладів спортивного відпочинку, профілактичної рекреації та реабілітації; будівництво житла; розвиток соціальної сфери. Вищий рівень соціальної відповідальності як специфічної стратегії виробничо-комерційної діяльності транснаціональних структур передбачає благодійну діяльність.

Таким чином, основні специфічні стратегії функціонування ТНК зазначено у вищенаведених пунктах. Специфіка аналізу потенціалу ТНК значною мірою полягає у здатності правильно визначити: внутрішні ресурси, що планується використати в певній країні, а також ресурси, які можуть бути залучені на міжнародних ринках. Потенційна загальна стратегія транснаціонального утворення має відповідати отримуваному рівню присутності компанії на ринках країн перебування або регіонів країн і цілям, що компанія планує досягти у результаті реалізації цієї стратегії. Успішність обраної стратегії залежить від вірної постанови ключових компетенцій та конкурентних переваг транснаціональної структури.

4.3. Фактори впливу на розвиток промислово-фінансових об'єднань

Серед основних факторів впливу на формування та розвиток об'єднань суб'єктів підприємницької діяльності виділяють: недосконалість ринку, існування обмежень у розвитку міжнародної торгівлі, монополію окремих виробників, валютні обмеження,

транспортні витрати, розбіжності в податковому законодавстві тощо. Узагальнено, до основних причин експерти відносять такі:

- інтернаціоналізація виробництва та капіталу на основі швидкого розвитку продуктивних сил суспільства, що виходять за національно-державні межі;
- міжнародний рух капіталу;
- конкуренція у глобальному масштабі;
- необхідність подолання торговельних бар'єрів;
- прагнення до отримання надприбутків.

Також, виділяються 7 факторів, які значною мірою сприяли в 50-70-х роках минулого століття (у період інтенсивного зростання транснаціонального виробництва) перетворенню певних національних корпорацій у фінансово-промислові об'єднання:

- 1) отримання доступу до дешевих людських та сировинних факторів виробництва, значне зростання рівня відхилень від розроблених технічних стандартів з охорони довкілля;
- 2) оперативне реагування на зміни, що відбувались у міжнародних торговельних відносинах і отримання вигоди від них;
- 3) перетворення національних ринків на міжнародні;
- 4) запобігання проникнення конкурентів на іноземні ринки, особливо сировинні;
- 5) вдалі спроби пошуку можливостей «обійти» національне антитрестовське законодавство країни базування транснаціональної структури;
- 6) зменшення впливу циклічних коливань економіки на внутрішній ринок країни базування фінансово-промислового об'єднання;
- 7) при здійсненні крупномасштабних економічних операцій реалізація переваг, пов'язаних із створенням цілком інтегрованої транснаціональної системи.

Розвиток промислово-фінансових об'єднань залежить, у тому числі, і від кількості країн перебування. Серед факторів, що привертають увагу інвесторів до розміщення власних підрозділів на території інших регіонів, за даними експертів ООН, виділяють:

загальні економічні чинники, а також сприятливе політико-правове середовище для функціонування компаній. Важливу роль у цьому процесі відіграють умови підписання угод, як частини системи захисту інвестицій, що відбивають зацікавленість уряду країни перебування у притоках міжнародного приватного капіталу.

Серед міжнародних інвестиційно-правових інструментів окремо виділяються двосторонні та багатосторонні інвестиційні угоди. Обопільні умови про захист і стимулювання іноземних інвестицій являють собою обов'язкові міжнародні договори між двома країнами, в яких кожен з учасників бере на себе обов'язок дотримуватись стандартів транснаціональної діяльності, обумовлених угодою. Зазначені стандарти спрямовані на захист прав власності та інших комерційних інтересів іноземних інвесторів, що має сприяти нормалізації інвестиційного клімату в країні базування та країні перебування.

Перші двосторонні інвестиційні договори були підписані наприкінці 1940-х років. Вони значно відрізнялись від тих угод, що підписуються сьогодні. Угоди середини минулого століття були післявоєнними, вони мали показати не тільки суто економічні інтереси угруповань, але й переслідувати мету уникнення культурних розбіжностей при налагодженні міцних зв'язків, наприклад, з країнами минулих фашистських режимів. У кінці 90-х років цілями підписання двосторонніх інвестиційних угод стають економічні чинники (збільшення обсягів прибутку, завоювання нових ринків для країни базування та модернізація економіки для країни перебування). Сьогодні більшість зазначених угод залишають за країною перебування право вільного регулювання ПІІ.

Двосторонні інвестиційні угоди забезпечують такі норми регулювання діяльності ТНК у країні перебування:

- вільну репатріацію отриманих прибутків від підрозділів до штаб-квартир транснаціональних утворень;
- відшкодування втрат, пов'язаних з непередбаченими обставинами (наприклад, експропріацією майна внаслідок зміни політичного режиму чи громадянської війни);

- право службовців ТНК, що працюють у країнах перебування, тимчасово проживати на території розміщення підрозділів без додаткового опису умов.

Питання, пов'язані з оподаткуванням діяльності ТНК, у обох ідентичних інвестиційних угодах, як правило, не розглядаються. Спільні питання виносяться на міжнародний інвестиційний арбітраж, що з'явився у 1965 р. Найбільш часто зустрічаються зіткнення інтересів між транснаціональною структурою та урядом країни перебування з приводу можливостей вільного трансферу валюти та подальшої репатріації прибутків.

До відмінностей та характерних особливостей між країнами базування та країнами перебування, що створюють певний вплив на розвиток фінансово-промислових об'єднань, належать:

- багатство країни та вартість природних ресурсів;
- рівень розвитку технологій;
- рівні кваліфікації робочої сили та заробітної плати;
- нормативи амортизаційних відрахувань;
- рівні оподаткування;
- антимонопольне та трудове законодавство;
- екологічні норми та стандарти;
- стабільність національних валют, інфляційні процеси.

4.4. Фази, етапи та покоління розвитку корпорацій

Існують чотири фази розвитку транснаціональних корпорацій.

Фаза перша. Розмір компанії невеликий, управління здійснює один керуючий. Із зростанням масштабів компанії виникає необхідність передачі частини управлінських функцій на нижчий рівень. У компанії створюються нові функціональні підрозділи (виробництво, реалізація, постачання, сервіс, фінанси, планування тощо).

Фаза друга. Внутрішня структура компанії надає змогу забезпечити значне зростання за рахунок збільшення масштабів виробництва

продукції та організації збуту в межах внутрішнього ринку. Подальший розвиток структури зумовлює подрібнення кожного функціонального підрозділу на декілька. Фаза характеризується «пірамідальною» управлінською структурою.

Фаза третя. Збільшення кількості нових видів продукції або вихід на нові ринки створює дисбаланс внутрішньої структури. Оперативні підрозділи компанії неспроможні ухвалювати управлінські рішення з низки питань і переадресовують їх на найвищий рівень управління корпорацією. Це спричиняє потребу у радикальних змінах структури управління. Характерно для початку широкомасштабної міжнародної діяльності.

Серед *етапів розвитку транснаціональних компаній* виділяють кілька етапів.

Перший етап (друга третина XIX ст. – перша половина XX ст.). У процесі виробничо-комерційної діяльності крупних промислових компаній здійснюється інвестування у різні галузі економік інших країн. При цьому, створюється мережа розподільчих і збутових підрозділів компанії. На цьому етапі також здійснюється створення власних закордонних розподільчих і збутових підрозділів ТНК, що потребує значно менших обсягів інвестицій, аніж створення за кордоном виробничих підрозділів.

Другий етап (середина XX ст. – 80-ті роки XX ст.) характеризується посиленням ролі закордонних виробничих підрозділів ТНК та інтеграції зовнішніх виробничих і збутових операцій. Диференціація попиту, інтенсифікація інтеграційних і глобалізаційних процесів у різних регіонах світу зумовлюють переорієнтацію на виробництво продукції, яка має суттєві відмінності від продукції материнської компанії. Збутові підрозділи здійснюють обслуговування регіональних ринків.

Третій етап (з 80-х років XX ст. до початку XXI ст.). Діяльність транснаціональних об'єднань характеризується формуванням мережі внутрішньофірмових зв'язків у регіональному та глобальному масштабах. У цей період посилюється процес інтеграції R&D, матеріально-технічного забезпечення, виробництва, розподілу і збуту. Особливістю третього етапу є створення та функціонування ТНК

у країнах, що розвиваються (Південно-Східна Азія та Латинська Америка).

Четвертий етап (з початку ХХІ ст. до сьогоднішніх часів) характеризується провідною роллю процесу впровадження інформаційно-комунікаційних технологій транснаціональними компаніями. Сьогодні ТНК забезпечують приблизно 90 % випуску світових обсягів продукції сектору ІКТ. Поряд із певним впливом держав і венчурних компаній на фінансування новітніх досліджень у високотехнологічному секторі, транснаціональні компанії стали лідерами зазначеного ринку. Цей факт пояснюється значними фінансовими можливостями ТНК та диверсифікацією ризиків, порівняно з дрібними венчурними акторами.

Покоління ТНК – це сукупність класифікаційних ознак за відтинками часу функціонування транснаціональних корпорацій, які умовно поділяються на чотири періоди (табл. 4.1).

Таблиця 4.1. Покоління транснаціональних корпорацій

Покоління	Зміст та форма об'єднань
I покоління (до I світової війни)	Колоніально-сировинні ТНК, переважно у формі картелів, синдикатів
II покоління (період між двома світовими війнами)	Розробка та виробництво військової продукції, переважно у формі трестів
III покоління (післявоєнний період до 80-х років ХХ століття)	Розробка та апробація космічних та високих технологій переважно у формі концернів та конгломератів
IV покоління (з початку 80-х років ХХ століття)	Глобальні ТНК, що займаються R&D, виробництвом і збутом комп'ютерних, біо- та інформаційно-комунікаційних технологій

Для *першого покоління* транснаціональних компаній характерною ознакою була розробка та реалізація сировинних ресурсів колишніх колоній. Організаційно-економічною формою існування компаній та механізмом функціонування були картелі, синдикати та перші трести.

Друге покоління ТНК характеризується організацією трестів, що займались науково-технічними розробками та виробництвом продукції для військово-промислового комплексу. Зазначимо, що окремі з цих ТНК зберегли свої промислові потужності та ринкові позиції у світовій економіці після Другої світової війни.

Серед класифікаційних ознак *третього покоління* ТНК варто відокремити використання досягнень науково-технічного прогресу. Основними організаційно-економічними формами стають концерни та конгломерати. Діяльність ТНК у ті часи поєднувала складові національного та зарубіжного виробництва тощо.

Четверте покоління транснаціональних корпорацій характеризується такими рисами:

- планетарний розподіл ринків;
- функціонування в умовах глобальної конкуренції;
- розвиток міжнародного науково-технічного співробітництва;
- формування інформаційно-комунікаційного простору.

4.5. Особливості посткризового покоління функціонування ТНК у XXI столітті

Транснаціональні структури, як яскравий приклад поступової міжнародної монополізації, є реальним індикатором процесів переміщення капіталу та виробництва за національні кордони. Зазначені компанії завойовують високі позиції не тільки серед компаній національної економіки, але й у світових рейтингах.

Транснаціональну корпорацію можна розглядати як організацію олігополістичного ринку, в якій права власності, управління, організації виробництва та реалізації продукції здійснюються у рамках юрисдикції

не однієї, а декількох країн. Одна із цілей діяльності корпорації, що не змінюється вже декілька століть — забезпечення належного рівня виробництва товарів і послуг для світового ринку з мінімальними витратами для подальшого отримання якомога більшого обсягу прибутку. Ця мета досягається такими шляхами:

- 1) ефективніше розміщення територіально наближених до споживача виробничих потужностей або надання послуг;
- 2) ефективніше оподаткування за меншими ставками за умов підтримки уряду країни перебування.

Власне, специфіка діяльності транснаціональних структур полягає у формуванні й розгортанні мережі підрозділів у країнах перебування та встановленні відповідного моніторингу за їхнім функціонуванням. Процес здійснення капіталовкладень в іноземні підрозділи стає можливим за виконання наступних умов:

1. Локальні капітали у процесі концентрації та централізації досягають значних масштабів, що надає можливість ним нести ризики та витрати зі створення нових виробничо-комерційних одиниць в інших країнах. Інтернаціоналізація та централізація підприємницької діяльності переходить до транснаціонального етапу. До таких ризиків відносять специфічні умови створення фінансово-промислових груп, які виникають у процесі поєднання виробничого та банківського капіталів, законодавство у країнах базування та країнах перебування.
2. Існують міжнародні інституції у виробничо-комерційній, валютній, торговельній, фіскальній сферах, що надають можливість отримувати належний рівень рентабельності у тривалий період часу, створюють вигідні перспективи переміщення виробництва за кордон.
3. Рівень розвитку міжнародної системи комунікацій забезпечує обмін продукцією та координаційні дії між материнською компанією та підрозділами в інших країнах.
4. Країни перебування встановлюють привабливі інституції для розміщення виробництва та відкривають власні ринки для транснаціональних структур.

5. У нормах міжнародного права чітко прописані можливості вирішення спірних ситуацій та створено міжнародні організації, що здійснюють допомогу транснаціональним структурам окремих країн.

Певною мірою така інтернаціоналізація і подальша транснаціоналізація діяльності ТНК зумовлюється існуючою протекціоністською політикою багатьох держав, а саме: митними тарифами, валютним контролем, кількісними та іншими нетарифними обмеженнями, що надають перевагу товарам і послугам місцевих виробників. Отже, більш вигідним способом проникнення на такі ринки для іноземних компаній є створення підрозділів у відповідних країнах.

Таким чином, транснаціональна корпорація є ефективною і конкурентоспроможною формою економічної та політичної діяльності протягом десятиліть. Сьогодні, найбільш могутньою формою підприємництва є глобальні транснаціональні корпорації, які охопили мережею своїх підрозділів майже весь світ. Для них характерною є тенденція до агресивних поглинань, створення віртуальних підприємств, підтримка жорстких методів суперництва.

4.6. Активізація інвестиційної діяльності корпорацій

Транснаціональні структури, як глобальні відкриті системи, орієнтовані водночас на багатогранні національні економіки з певними моделями функціонування економічних систем і на наднаціональний економічний простір з його системними вимогами до учасників. Саме тому, системне дослідження інвестиційних механізмів у сучасному відтворювальному процесі є актуальним. На державному рівні ефективний процес інвестування є досить важливим для підтримки високих темпів економічного зростання.

Стандартними завданнями інвестиційної політики урядів, різних за моделями економічного розвитку країн, є:

- формування сприятливого середовища, що надає можливість підвищувати інвестиційну активність компаній недержавного сектора (створення інвестиційного клімату);
- залучення приватних ПІІ для модернізації окремих підприємств, і навіть цілих галузей;
- підвищення рівня ефективності капітальних вкладень і підтримка урядом стратегічних пріоритетів у виробничій та соціальній сферах.

Фактом є те, що умови функціонування транснаціональних структур, починаючи з 60-х років ХХ ст., відчутно поліпшилися. Це пов'язано з розвитком транспортних та інформаційно-комунікаційних засобів, скороченням тривалості виробничих циклів за рахунок впровадження досягнень технічного прогресу. Уряди численних країн поступово створювали сприятливі умови для діяльності корпорацій і в цьому процесі основною рушійною силою були США. Це надало підстави для значного збільшення обсягів інвестиційної діяльності ТНК.

У ті часи у Європі створювалася база для формування спільного економічного простору, а відтак підвищувалася ефективність тарифних методів регулювання торгівлі для партнерів з інших регіонів. У відповідь на це американські компанії, прагнучі збільшити свої позиції на прогресуючих висхідних ринках, почали здійснювати значні капіталовкладення у більшість країн регіону Західної Європи. На початку 1970-х років американські корпорації були піонерами у розвитку процесів перенесення виробничих потужностей за кордон. Керівництва транснаціональних структур США приймали рішення щодо доцільності інвестування капіталів за кордон, що було вигіднішим у нових умовах торгівлі, ніж виробляти продукцію на своїй території з подальшими продажами у Європу.

Між тим паралельним процесом спостерігалась активізація інвестиційної діяльності європейських і японських транснаціональних структур, а також корпорацій нових індустріальних країн. Навіть певні країни з етатистською економікою (жорстке державне регулювання) впроваджували у той час процеси прямого іноземного інвестування.

На межі XX-го та XXI-го століть інвестиційна діяльність транс-національних корпорацій мала такі ознаки:

- загальносвітовий обсяг ПІІ, що надходили в країни, що розвиваються, значно перевищував офіційні цифри допомоги на цілі розвитку, що ще більше підтверджувало необхідність використання ПІІ як інструменту економічного розвитку;
- зростала частка іноземних інвестицій, що спрямовувались на операції злиття та поглинання компаній, об'єднавши корпорації з різних боків світу;
- інвестування в абсолютно нові проекти залишалося найбільш поширеним способом виходу на ринок країни перебування;
- транснаціональні корпорації брали участь у приватизації компаній у країнах перебування.

На теперішній час основними джерелами активізації інвестиційної діяльності ТНК є наступні:

1. Визначним мотивом ПІІ є використання транснаціональними структурами переваг розпорядження значною масою іноземних ресурсів, як перед компаніями, що проводять власну підприємницьку діяльність в одній країні, так і перед тими компаніями, які вирішують проблему ресурсного забезпечення у іноземних факторах виробництва лише за рахунок експортно-імпоротної діяльності.
2. Реальна можливість найбільш раціонального розташування власних підрозділів у інших країнах, або регіонах країн, залежно від діапазонів їхніх національних ринків, вартості факторів виробництва, існуючих фаз циклів ділової активності, перспективності розвитку інфраструктурних чинників, а також складових політико-правової сфери, серед яких суттєвою є політична стабільність.
3. Завдяки значним можливостям транснаціональні структури спроможні акумулювати значні за обсягами капітали в рамках всієї системи ТНК (включаючи отримані від локальних фінансових організацій позикові кошти в країнах перебування іноземних підрозділів) і проводити інвестування у найбільш

вигідних для компанії обставинах та у найбільш привабливі регіони.

4. Транснаціональні утворення мають можливість швидко отримувати інформацію про динаміку економічної ситуації на фінансових, валютних і товарних ринках у різних країнах. Ця перевага використовується для оперативних дій з руху капіталів у регіони, де можливо максимізувати прибутки найефективнішим шляхом. Як наслідок, фінансові ресурси розподіляються з мінімальними ризиками.
5. Могутні транснаціональні структури користуються глобальними фінансовими ресурсами. В якості джерел фінансування виступають компанії США, Німеччини та інших провідних країн базування ТНК, а також фізичні та юридичні особи з країн перебування.
6. Удосконалення організаційної структури, яка є під контролем керівництва ТНК, та забезпечення адміністративної підтримки рішень керівництва у країнах перебування.
7. Транснаціональні компанії мають досить значний досвід міжнародного корпоративного менеджменту (оптимізація процесів виробничо-логістичної діяльності, підтримання високої репутації компанії, забезпечення соціальної відповідальності).

Розділ 5.

ОЦІНЮВАННЯ ГЛОБАЛЬНОГО РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА

5.1. Етапи дослідження ринкового середовища

Дослідження середовища, у якому функціонує компанія (як певна система), зазвичай, полягає у визначенні рівня впливу чинників на елементи системи, що досліджується, та взаємозв'язку між ними. Середовище, у якому функціонують транснаціональні структури є складним з маркетингової точки зору, оскільки, з одного боку, в ньому присутній значний вплив локальних ринків, а з іншого боку, діють вимоги до стандартизації процесів випуску продукції тощо. Таким чином, при розробці маркетингових стратегій потрібно поєднувати елементи стандартизації з необхідністю адаптації товарів та послуг залежно від типу регіонального ринку.

Концепція мультинаціонального маркетингу висуває такі вимоги до транснаціональних організацій за принципом «від простого до складного»:

- проаналізувати існуючий рівень регіональних потреб та задовольнити їх;
- провести трансформацію локальних потреб ринків країн базування у формування глобальної концепції товару або послуги;
- провести необхідну адаптацію товару або послуги на конкретному ринку;
- посилити свій вплив у глобальному масштабі.

Аналіз ринкового середовища включає збір інформації, аналіз її та прийняття відповідних управлінських рішень стосовно виробничо-комерційної діяльності компанії в середовищі, що постійно змінюється.

Відносно змін, то це характерно для галузей, що швидко розвиваються. Спостереження за зміною параметрів ринкового середовища включає аналіз поточного стану та прогнозування основних тенденцій. Ці заходи мають вигляд нерегулярного збору інформації, планових маркетингових досліджень, вивчення властивостей продукції та послуг конкурентів, участь у виставках і конференціях, промислове шпигунство.

Результати здійсненого дослідження ринкового середовища використовують як матеріал для прийняття управлінських рішень як поточного, так і стратегічного характеру. Дослідження ринку, як правило, складається з *наступних етапів*:

1. *Постановка цілей*. Прийняття управлінського рішення стосовно проведення маркетингового дослідження зумовлюється необхідністю розв'язання низки проблем, що постають перед керівництвом впродовж певного періоду. Саме дослідження здійснюється задля досягнення певних цілей. Такими цілями можуть бути:

- визначення місця компанії на ринку;
- подальші перспективи розвитку галузей, сфер діяльності;
- можливість розширення чи згортання певного виду діяльності.

Весь перелік цілей можна згрупувати за ознаками:

- маркетингові;
- організаційні;
- програмно-технічні;
- технологічні;
- інформаційні.

2. Наступним етапом є *вибір схеми дослідження*, що відповідатиме поставленим цілям і задовольнить вимоги керівництва за наступними показниками:

- мінімально можливий час дослідження;
- висока достовірність результатів;
- прийнятна вартість.

3. *Вибір методу збору даних* у загальному випадку визначає подальший процес дослідження, ступінь об'єктивності результатів. На даному етапі слід зважати на достовірність вторинних даних, можливості використання декількох джерел інформації. У проведенні

маркетингового дослідження використовуються кількісні та якісні методи.

Кількісні методи, зазвичай, призначені для дослідження ринкових явищ та процесів і базуються на екстраполяції результатів обробки отриманих даних під час проведення аналізу вибіркової сукупності на цільову групу споживачів. До кількісних методів відносяться спостереження, опитування, експеримент.

Якісні методи маркетингових досліджень поділяють на прямі та опосередковані. Прямий метод є відкритим, респонденту відома мета дослідження. Цей метод застосовується під час проведення фокус-груп і глибинних інтерв'ю. Опосередкований метод передбачає приховування істинної мети дослідження від респондентів.

4. Після затвердження процедур збору інформації здійснюється *розробка форм*, які б належним чином задовольняли потреби проекту. До форми вносяться всі необхідні поля, які використовуватимуться впродовж здійснення дослідження та у процесі аналізу результатів. Також можливе використання полів, які за методикою дослідження не використовуватимуться, їхнє значення може бути довідкове.

5. Збір даних проводиться за *визначеною вибіркою*, обсяг якої задовольнить потреби математичного апарату обраної методики дослідження, забезпечить певний рівень достовірності результатів і відповідність бюджету проекту.

6. Наступним етапом є *аналіз та інтерпретація отриманих даних*, де варто привести ретроспективу, визначити теперішній стан і перспективи розвитку ринку. Форми слід перевірити на коректність заповнення, провести процес редагування, кодування та класифікації. Інтерпретацію результатів варто представляти в графічній чи в мультимедійній формах, які надають можливість наочно оцінити стан і тенденції розвитку явища, що досліджувалося.

7. Завершальним етапом є *підготовка звіту* про результати маркетингового дослідження. Основними вимогами до звіту є наступні: зрозумілість, точність, своєчасність, однозначність. Аналіз результатів дослідження має інформувати керівництво про сучасний стан, прогнозування майбутнього того чи іншого виду діяльності та перспектив розвитку компанії на довгостроковий термін.

На рис. 5.1 представлено загальну схему, яка включає етапи та основні характеристики дослідження.

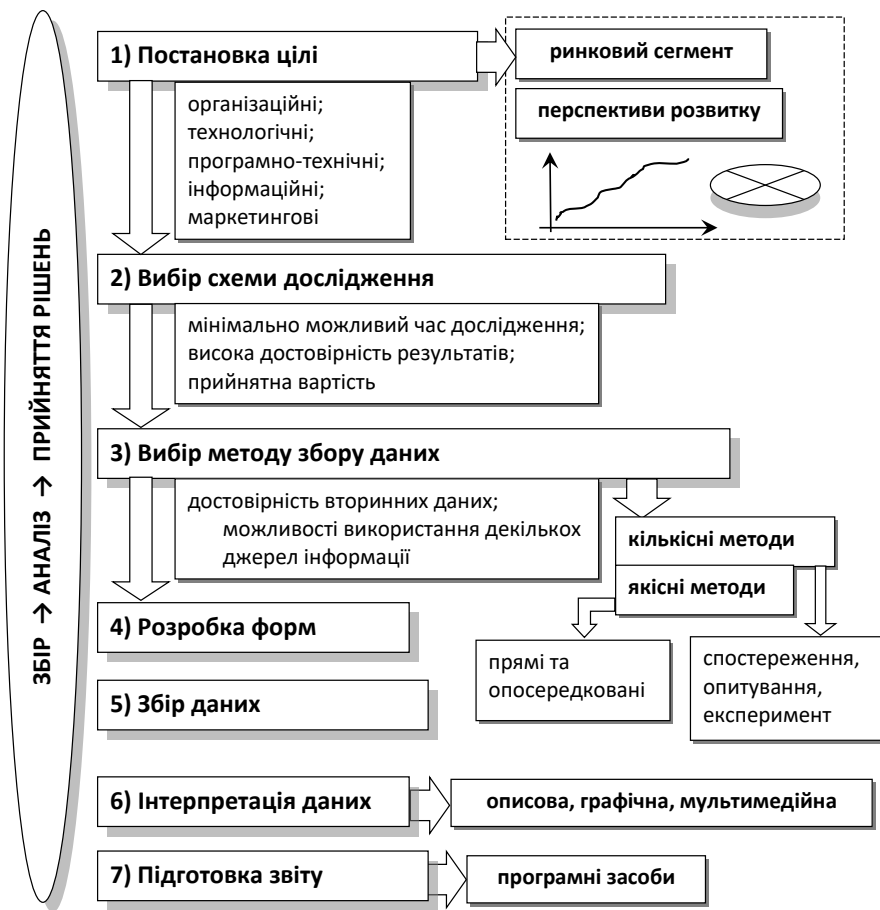


Рис. 5.1. Основні характеристики етапів проведення дослідження ринку

Методика досліджень має спиратися на наступні положення – термін, який охоплює дослідження, має бути співрозмірний із зміною 1–2-ох поколінь товару (для товарів, що швидко

видозмінюються), доцільно аналізувати та відслідковувати вплив науково-технічних базових і похідних нововведень.

Інструментарій є важливим елементом методики проведення дослідження. Він використовується на різних етапах аналізу і спрямований на вирішення низки завдань. До цих завдань належать первинна обробка зібраної інформації (перевірка, групування, систематизація, ранжування), виявлення стану та закономірностей розвитку об'єктів, що досліджуються. Окрім цього необхідно виявляти вплив факторів на результати діяльності компанії, варто здійснити підрахунки невикористаних і перспективних резервів підвищення рівня ефективності виробничо-комерційної діяльності. Також, варто здійснити обґрунтування планів економічного та соціального розвитку, проаналізувати результативність управлінських рішень, ефективність проведення тих чи інших заходів.

З метою планування потреб їх групують відповідно в підсистеми за певними характеристиками:

- за ознакою єдності технології надання послуги поділяються на внутрігалузові та міжгалузові;
- за сферою споживання послуги надаються населенню, сфері підприємництва, урядовим органам;
- за пріоритетністю обслуговування (продажами товарів);
- за ступенем новизни – базові (традиційні) та нові послуги.

5.2. Міжнародний життєвий цикл товарів

Життєвий цикл товару (ЖЦТ) являє собою період знаходження товару на ринку. Внутрішній та міжнародний ринки мають певні особливості, що відбиваються у концепції міжнародного життєвого циклу товарів. Прийнято розглядати такі чотири основні стадії: 1) проникнення на ринок; 2) зріст; 3) зрілість/насичення; 4) спад. Це використовується у життєвому циклі на внутрішньому ринку, а в міжнародному масштабі товари проходять ще декілька стадій. Відмінність діяльності транснаціональних корпорацій на внутрішньому ринку полягає у тому, що вони можуть відразу ж виводити товар

на стадію стрімкого зростання, без проходження фази поступового проникнення на ринок. У такому випадку, основним завданням маркетингового менеджменту ТНК є підтримка продажів товарів у найбільш тривалий період часу.

Що стосується міжнародних ринків, то у даному випадку товар також проходить ці чотири стандартні стадії, однак окремі фази можуть повторюватись у межах одного циклу залежно від форм зовнішньо-економічної діяльності транснаціональної структури та типу ринку країни перебування.

Стадії міжнародного життєвого циклу товарів (рис. 5.2).

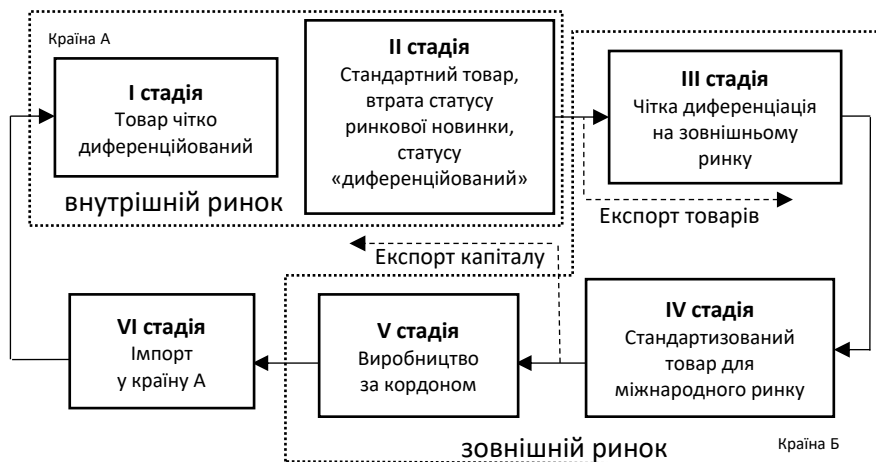


Рис. 5.2. Стадії міжнародного життєвого циклу товарів

Міжнародний життєвий цикл товарів має таку структурну логіку:

- 1) вихід на внутрішній ринок країни А з чітко диференційованим товаром, який майже не має аналогів, відрізняється новими функціями, характеристиками, властивостями;
- 2) товар характеризується втратою переваг, які пов'язані з його ринковою новизною, втратою статусу «диференційованого», з боку споживачів відбувається заміна зазначеного товару на товари конкурентів;

- 3) на цій стадії компанія приймає рішення позиціонувати товар на зовнішньому ринку (країна Б), оскільки тут товар знов має чітку диференціацію (починається експорт товарів);
- 4) під впливом закону конкуренції товар втрачає свою унікальність зовнішньому ринку (країни Б) завдяки емуляції аналогічних товарів локальними виробниками, що мають більш низькі витрати виробництва;
- 5) ТНК починає експорт капіталів на зовнішній ринок країни Б, намагаючись використати переваги місцевого виробництва;
- 6) витрати на виробництво товару у країні Б настільки нижчі, ніж у країні А, що менеджмент ТНК вважає за доцільне експортувати товари у країну А.

У кожному конкретному випадку стратегія побудови міжнародного життєвого циклу товару (синхронна, поступова, випереджальна) базується на обранні певних методів апробації (різна товарна, маркетингова та інформаційно-комунікаційна політика транс-національної структури).

В умовах швидкого науково-технічного прогресу спостерігається скорочення тривалості життєвого циклу товарів на внутрішніх ринках. ТНК мають можливості штучно продовжувати фази циклу, експортуючи капітали в країни з менш розвиненими технологіями і, навпаки, скорочувати ЖЦТ для того, щоб змушувати споживачів купувати нові версії товарів (наприклад, компанія Apple Inc). Серед інших факторів, які впроваджуються транснаціональною структурою для скорочення міжнародного життєвого циклу власного товару, також відносять стратегію агресивних інновацій у відповідь на виклики конкурентів, одночасне «вкидання» нового товару на ринки багатьох країн. Таким чином, останнім десятиліттям глобалізація сприяє тому, що і міжнародний життєвий цикл товарів поступово скорочується.

5.3. Характеристика глобальних ринків

Елементом подальшого поширення сфери впливу ТНК є глобальний ринок, який в широкому розумінні має функціонувати як механізм самовідтворювального типу, що надає можливість врівноважувати глобальний попит і глобальну пропозицію. У самому вузькому розумінні глобальний ринок являє собою безмежний світовий ринок, де продається стандартизований товар, а кількість продажів регулюється відповідними інструментами торговельної політики транснаціональних структур. Також, ключовою рисою глобального ринку є мобільність факторів виробництва у глобальному масштабі з можливістю вільного залучення необхідних чинників з різних країн для здійснювання виробничо-комерційної діяльності.

Зазначений процес характеризують глобальний попит і глобальна пропозиція. Глобальний попит відбиває бажання, мотивацію і платоспроможні потреби сукупного споживача купувати товари та послуги без обмежень за обсягами, товарною номенклатурою і територіальними критерієм, а ціна при цьому має бути фіксована (стандартизована). У такому випадку запускається процес уніфікації вимог споживачів щодо споживчих вартостей товарів, обумовлений впливом глобалізованих товарних брендів і марок.

Відбувається поступове насичення глобального ринку стандартизованою продукцією. Глобальна пропозиція представляє собою зворотній бік глобального попиту, де всі перераховані вимоги споживача задовольняються сукупним виробником – транснаціональними корпораціями з максимізацією прибутків.

Транснаціональні корпорації, прагнучі до підвищення рівня ефективності своєї діяльності на світовому ринку, удосконалюють методи та форми ведення міжнародного бізнесу. На сьогодні, транснаціональні корпорації виходять на новий якісний рівень розвитку не тільки у розвинених країнах, а й в країнах, що розвиваються та країнах з перехідною економікою.

В останні десятиліття, внаслідок посилення глобальних конкурентних сил, помітною є тенденція відмови від командно-централізовано-керованої ієрархічної структури на користь

більш гнучкішим утворенням (наприклад, мережевим організаціям), діяльність яких регулюється більшістю застосуванням ринкових механізмів.

ТНК, що стали мережевими структурами, є домінуючими суб'єктами єдиного глобального ринково-інформаційного простору. Зростання масштабів транснаціонального бізнесу зумовлює необхідність дослідження їхніх структурних особливостей та тенденцій розвитку.

Виділяються наступні характерні особливості високотехнологічних ринків: інформаційна залежність; глобальний розвиток і поширення; мережеве підприємництво; глобальна логістика; соціалізація бізнесу; конвергенція послуг; глобальний ринок праці та аутсорсінг.

5.4. Забезпечення трудовими ресурсами транснаціональних структур

У галузі забезпечення трудовими ресурсами, насамперед, висококваліфікованими кадрами, ТНК розробляють *два напрями*:

- 1) задоволення потреб за рахунок власних ресурсів (країна базування);
- 2) за рахунок так званого “відтоку мізків” з різних країн.

Такий перелив інтелектуального потенціалу зумовлюється, насамперед, нерівномірністю економічного та технологічного розвитку країн світового співтовариства, незадовільними умовами розкриття інтелектуального потенціалу, низьким рівнем заробітної плати, безробіттям.

Інформаційно-комунікаційна еволюція примусила ТНК змінити традиційні критерії відбору людей при прийманні на роботу. Відбулося зрушення у бік все більшого використання:

- спеціалістів широкого профілю;
- людей, здібних швидко вписуватись в корпоративну культуру компанії;
- тих, хто хоче і здатний постійно вчитись.

Процеси міжнародного науково-технічного співробітництва сприяють, тією чи іншою мірою, міграційним процесам. Працюючи над спільним проектом, науковці, дослідники, інженери обмінюються досвідом роботи, спостерігають за можливостями реалізації потенціалу в різних країнах.

Аналіз формальної та неформальної структури управління компаніями надає змогу зробити висновок, що вищих керівників будь-якої компанії умовно можна розділити за трьома «посадами»: «керівник-хазяїн», «керівник-портрет», «виконавчий директор».

До основних причин, що зумовлюють міжнародну міграцію робочої сили в межах ТНК, належать стабільний і досить високий рівень заробітної плати, а також дещо вищий технічний рівень робочого місця; кращі соціальні умови для більш повної реалізації своїх можливостей.

Формами міграції висококваліфікованих фахівців є наступні: тимчасова робота за кордоном; виконання грантів, проектів, програм; освітня діяльність; переїзд на постійне місце проживання.

Особливостями забезпечення трудовими ресурсами транснаціональних структур є еволюційна організація кадрової та соціально-культурної стратегічної політики, що базується на п'яти варіантах підходів:

- 1) централізовано-керований стиль управління штаб-квартири транснаціональної структури та перенесення його окремих фрагментів на підрозділи у країнах перебування;
- 2) зниження керівної ролі штаб-квартири та пристосування потреб ТНК до умов країни перебування (такий підхід отримав назву «домашнього»);
- 3) підхід, заснований на синтезі та синергії різних елементів кадрової та соціально-культурної стратегічної політики штаб-квартири та її підрозділів;
- 4) уніфікація та стандартизація політики транснаціональної структури як у країні базування, так і в країні перебування;
- 5) підхід, заснований на поєднанні всіх перерахованих методик відносно регіональних або глобальних умов функціонування транснаціональних структур.

Є низка чинників у забезпеченні трудовими ресурсами транснаціональних структур у країні базування («домашній» варіант управління персоналом), що відрізняються від управління кадрами у країнах перебування:

- культурно-етнічні чинники (відбиваються у впливі на дії з боку персоналу транснаціональних утворень);
- базові економічні чинники (завдяки відмінностям у розвитку продуктивних сил суспільства визначають характер залучення і використання людського капіталу у закордонних підрозділах транснаціональних організацій);
- стиль і практика управління, що прийняті керівництвом транснаціональних структур;
- врахування специфічних особливостей ринків трудових ресурсів;
- питання міграції трудових ресурсів (з урахуванням бар'єрів економічного, правового, культурного характеру);
- різниця у відносинах власності на засоби виробництва та робочу силу у різних країнах;
- національно-патріотичні чинники (орієнтація частини менеджменту транснаціональних структур країн перебування);
- моніторинговий фактор (територіальне розташування підрозділів ускладнює контроль над людськими ресурсами транснаціональних утворень).

Важливим для успішної реалізації кадрової стратегії ТНК є прогнозування та передбачення можливих потреб у персоналі за категоріями кадрів. При цьому доцільно розглянути чисельність людських ресурсів, особливості найму та підвищення кваліфікації, кар'єрного зростання тощо.

Здебільшого, прогнозування обсягів потреб у людських ресурсах здійснюється за кожною країною окремо. Доцільно цю роботу доручати локальним компаніям, що мають відповідну інформацію щодо специфіки формування та розвитку місцевого ринку праці. Структуру управлінських кадрів відповідно до багаторівневої структури корпоративної культури ТНК представлено на рис. 5.3.

Як правило, у транснаціональних програмах задіяні певні категорії співробітників (рис. 5.4).

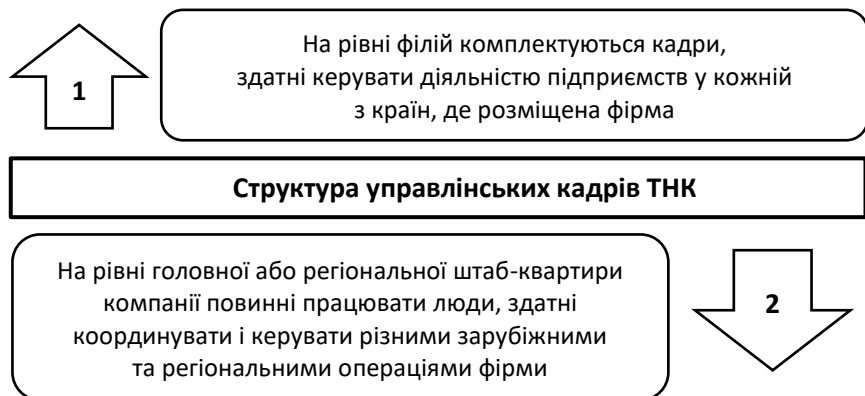


Рис. 5.3. Структура управлінських кадрів відповідно до багаторівневої структури корпоративної культури ТНК

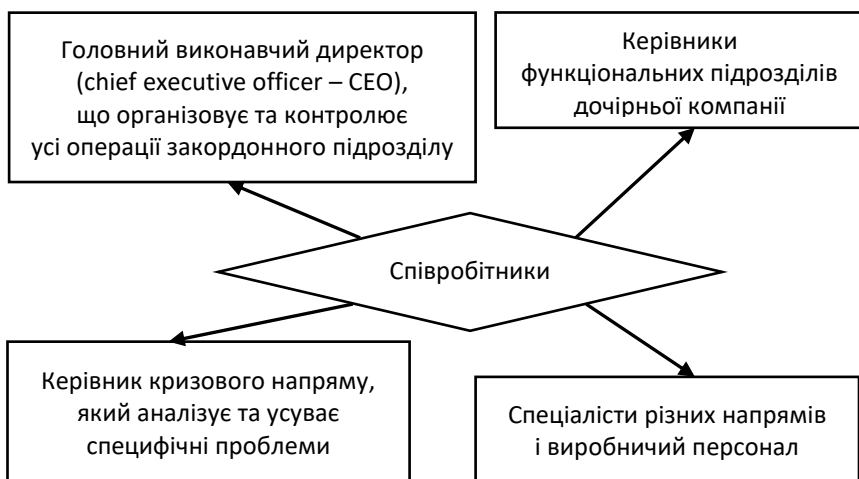


Рис. 5.4. Категорії співробітників, що задіяні в транснаціональних програмах

При цьому використовуються три джерела людських ресурсів:

- 1) громадяни країни базування, тобто тієї, де знаходиться штаб-квартира транснаціональної компанії (parent country nationals – PCN);
- 2) громадяни країни перебування, де організовано підрозділ (host country nationals – HCN);
- 3) громадяни третіх країн (third country nationals – TCN).

Для використання першого джерела потрібно задіяти технології внутрішнього рекрутингу за виключенням потреб транснаціональної структури у перспективній диверсифікації діяльності, що потребує звернення до сторонніх спеціалістів за допомогою аутсорсингу або ауттаскінгу). При виборі другого та третього джерел транснаціональна структура використовує технології зовнішнього рекрутингу.

На процес оптимального поєднання технологій внутрішнього та зовнішнього рекрутингу впливають наступні чинники:

- аналіз результатів порівняння позитивних і негативних сторін кожної з моделей;
- можливість ротації кадрів у міжнародному аспекті;
- можливості проводити кадрову політику стосовно країн, де на різних рівнях управління в певному підрозділі знаходяться громадяни країни перебування і третіх країн;
- рівень політико-правового, соціально-економічного та культурно-етнічного розвитку країни перебування;
- проведення кваліфікованої оцінки наявних ресурсів у країні базування, країні перебування та третіх країнах.

Способи поєднання технологій зовнішнього та внутрішнього рекрутингу впливають на формування репутації компанії. У випадку використання більшістю методів політики набору співробітників у країні базування, транснаціональна організація сприймається як більш закрита структура.

Якщо ТНК має довгострокові, стратегічні наміри стосовно країни перебування, вона може використовувати найм персоналу за допомогою технологій зовнішнього рекрутингу з HCN TCN. У зазначеному випадку її наміри інтегруватися у бізнес-середовище країни перебування можуть бути розцінені як доцільні та безсумнівні

і це вплине на формування позитивного іміджу транснаціональної структури у країні перебування та підвищить рівень її конкурентоспроможності.

Таблиця 5.1. Переваги та недоліки внутрішнього та зовнішнього рекрутингу

	Переваги	Недоліки
Внутрішній рекрутинг	Покращує моральний дух співробітників материнської компанії. Формує найбільш адекватну оцінку здібностей персоналу. Потребує відносно низьких витрат, тому що не включає витрати на пошук, відбір та адаптацію співробітників до корпоративних вимог. Найкращим способом виховує прихильність до компанії.	Постійно виникають проблеми з працівниками, яких “обійшли”. Даний метод може “оголити” окремі ділянки роботи в материнській компанії.
Зовнішній рекрутинг	Вносить “свіжу кров” та ідеї, що особливо необхідно при створенні зарубіжних підрозділів. Мінімізує адаптацію в іноземному культурному середовищі. Надає можливість краще оцінити здібності “внутрішніх” претендентів, тому що в якості бази порівняння виступає ситуація на міжнародних ринках. Можливість використання досвіду, набутого майбутніми працівниками на інших підприємствах своєї країни. Використання того кваліфікаційного потенціалу, який складно розвинути в компанії власними силами.	Провокує адаптаційні труднощі у нових співробітників (особливо якщо йдеться про представників третіх країн). Постійні працівники втрачають стимули. Втрачається довіра до менеджменту, який зацікавлений у зарубіжних працівниках. Адаптаційний період нових співробітників може призвести до погіршення продуктивності праці та результативності. Постійно виникають проблеми взаємодії всіх трьох вказаних категорій працівників.

Отже, до характерних особливостей управління людськими ресурсами кадровим потенціалом у ТНК належать:

- суттєва відмінність ринків праці у країні базування і країнах перебування;
- переміщення за виробничою чи організаційною потребою (мобільність) працівників між підрозділами компанії, що розташовані в різних країнах;
- відмінність практичної діяльності в управлінні людськими ресурсами в різних підрозділах;
- регіональна орієнтація персоналу з врахуванням етнічних, релігійних, культурних особливостей у зв'язку з мовними проблемами;
- ускладнення контролю за виконанням проектів.

5.5. Економічна складова сталого розвитку у глобальному вимірі

Півстоліття тому почали розвиватися концептуальні засади сталого розвитку, які, у свою чергу, базувалися на працях В. Вернадського про ноосферу. Пошук шляхів розвитку спільноти має відбуватися на системній основі. Саме положення концепції сталого розвитку можуть надати цю основу. Ці положення є зрозумілими, проте математичний апарат є досить складним, а база знань, яка використовується у розрахунках, має значний обсяг і стосується різноманітних показників: економічних, екологічних, соціальних. Ці показники мають різну природу, різні одиниці вимірювання, що ускладнює розрахунки значень індексів сталого розвитку. Вже розроблені та використовуються методологічні підходи щодо визначення значень цих індексів. Аналізування цих значень у кінцевому підсумку надає особам, що приймають управлінські рішення на рівні підприємства, транснаціональної компанії, країни, групи країн чи світу, потужний інструментарій системного бачення проблем життєдіяльності Людини на певній території.

Економічна складова сталого розвитку містить у собі оптимальне використання обмежених ресурсів людства на Землі. Розумне, раціональне обмеження рівня споживання надає змогу Людині зберегти той чи інший ресурс, або продовжити використання цього ресурсу на ще певний термін. Сировинні транснаціональні компанії суттєво використовують ресурси Землі і саме цим компаніям слід враховувати положення концепції сталого розвитку.

Однією з складових збереження ресурсів є заощадливе споживання. Звичайно, структура споживання Людини постійно змінюється, для заощадження впроваджуються природо-, енерго-, матеріалозберігаючі технології. Основну роль тут відіграють ТНК, фінансова потужність цих структур надає можливість вкладати значні кошти у розробку та комерціалізацію технологій, які заощаджують та зберігають ресурси, залишаючи навколишнє середовище для нащадків у належному стані.

Економічний вимір містить низку індикаторів, що відображають ту чи іншу складову діяльності певного сектора економіки. Періодично на сайтах таких організацій як «The Heritage Foundation», «World Economic Forum» оновлюється та доповнюється інформація про індекси «Index of Economic Freedom» і «Global Competitiveness Index» для країн. На сайтах статистики країн розміщуються дані, які можна використати для аналізу індексів сталого розвитку для адміністративно-територіальних одиниць конкретної країни. Реалізація методичного підходу до обрахунку значень цих та інших індексів та індикаторів здійснено Світовим центром даних з геоінформатики та сталого розвитку (м. Київ) та розміщено на офіційному сайті цієї організації. Саме аналіз економічної складової, більшою мірою, корисний для керівництва транснаціональних компаній, адже надає інформацію про можливості розвитку бізнесу на тій чи іншій території або країні.

Важливим при втіленні концепції сталого розвитку є формування системи вимірювання (метрики) для кількісного та якісного оцінювання економічного, екологічного та соціально-інституціонального вимірів. Сам процес сталого розвитку можна характеризувати змінами таких основних компонентів як безпека (I_{sec}) та якість (I_{ql}) життя Людини.

Ці компоненти можна розрахувати як для країни, так і для адміністративно-територіальної одиниці в цій країні.

Компонента якості життя є інтегрованою оцінкою, яка враховує сумісно усі три виміри сталого розвитку, тобто відображає взаємозв'язок між трьома сферами розвитку суспільства: економіка, екологія та соціальна сфера. Окремо можна вирахувати індекс сталого розвитку та гармонізацію розвитку. Ступінь гармонізації сталого розвитку показує баланс між економічним, екологічним і соціально-інституціональним вимірами.

Стосовно компоненти «безпека життя», то фахівцями аналізуються рівень різних загроз на Людину. Глобальними загрозами сталому розвитку виділені: глобальне зниження енергетичної безпеки; порушення балансу між біологічними можливостями Землі й потребами людства в біосфері у контексті зміни демографічної структури світу; поширення глобальних хвороб; дитяча смертність; зростання корупції; обмеженість доступу до питної води; державна нестабільність; глобальні зміни клімату й природні катастрофи та інші. На рівні країни до загроз адміністративно-територіальним одиницям можна віднести рівень безробіття, зношеність технологічної інфраструктури, зниження добробуту населення тощо.

Підсумовуючи вищенаведене, зазначимо, що положення концепції сталого розвитку можуть бути корисними як керівництву країн, підприємцям різного рівня, так і окремо взятій Людині. Саме аналізування якості та безпеки життя розкриває пласт проблем суспільства та надає можливості для успішної реалізації багатьох проектів, у яких за основу взяті дані положення.

Розділ 6.

ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ

6.1. Принципи, функції та методи управління фінансово-промисловими об'єднаннями

На *принципи, функції та методи управління об'єднаннями компаній* значний вплив має системний підхід, який у 60-70-ті роки ХХ-го століття стає універсальною ідеологією менеджменту. На цей період припадає стрімкий розвиток транснаціональних компаній. Їх можна вважати досить складними управлінськими системами.

Принципи – це основні правила та закономірності, що взаємодіють у певній визначеній системі. Принципи управління є засобом практичної реалізації його закономірностей, їхнього спільного застосування.

Функції менеджменту: основні (передбачення, планування, організація, контроль, координація, мотивація, дослідження); загальні (управління персоналом, інформацією, майном, технологією, фінансами, якістю, запасами); спеціалізовані (критерії трудомісткості, професіоналізму, масштабу реалізації, інформаційного забезпечення, раціональності); функції інтеграції діяльності (поєднання, взаємодія, співставлення, цілеспрямованість, відповідність, відбір); функції диференціювання діяльності (розділення, виділення, обмеження, ізоляція, спеціалізація).

Серед методів управління ТНК потрібно зазначити основні методи: за функціями (директивний); за цілями (економічний).

6.2. Рівні міжнародної підприємницької діяльності

Умовно всі системи, що стосуються процесу здійснення підприємницької діяльності на міжнародному рівні можна поділити на три такі рівні: *глобальний; територіальний; підприємницький*.

Структуру ієрархії систем управління та основні елементи відображено на рис. 6.1.

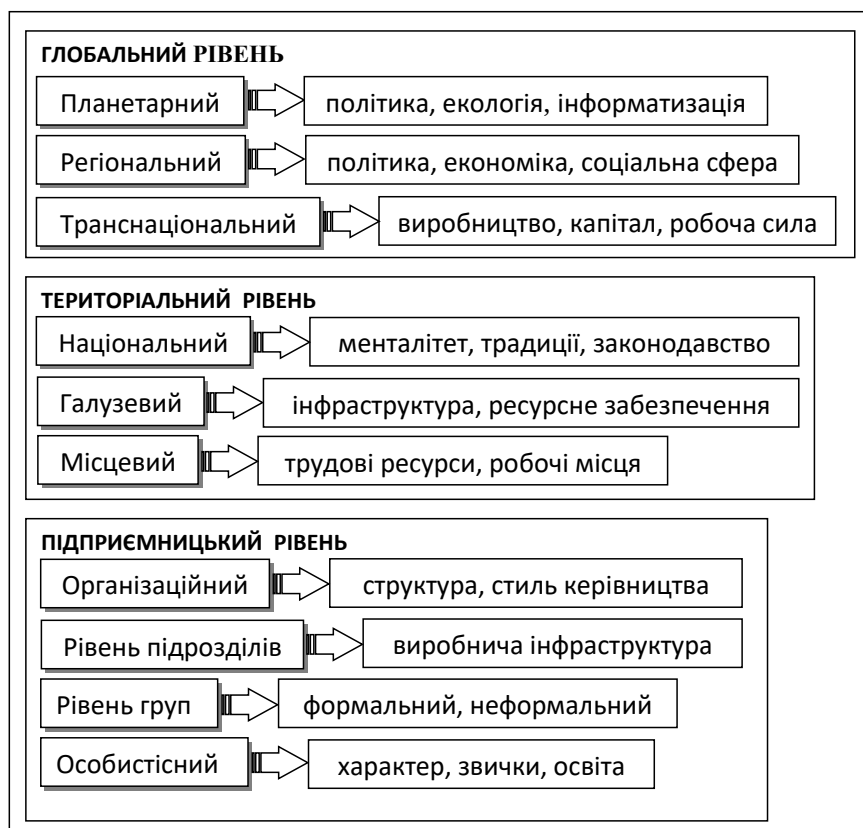


Рис. 6.1. Рівні та основні компоненти ієрархії систем управління

Кожна система наділена певними функціями, реалізація яких можлива при наявності взаємозв'язків між елементами цієї системи та взаємодії між ними. Системи поділяються на закриті, що функціонують ізольовано (чи незалежно) від зовнішнього середовища, і відкриті, які підлягають певною мірою зовнішньому впливу. Управління відзначають як функцію системи, що забезпечує організацію цілеспрямованої діяльності керуємої системи.

Проблемами, що виникають при формуванні структури складних систем, є виокремлення структурних елементів (підрозділів) та встановлення взаємозв'язків між структурними елементами відповідно до умов функціонування, цілей та системи мотивації (рис. 6.2).

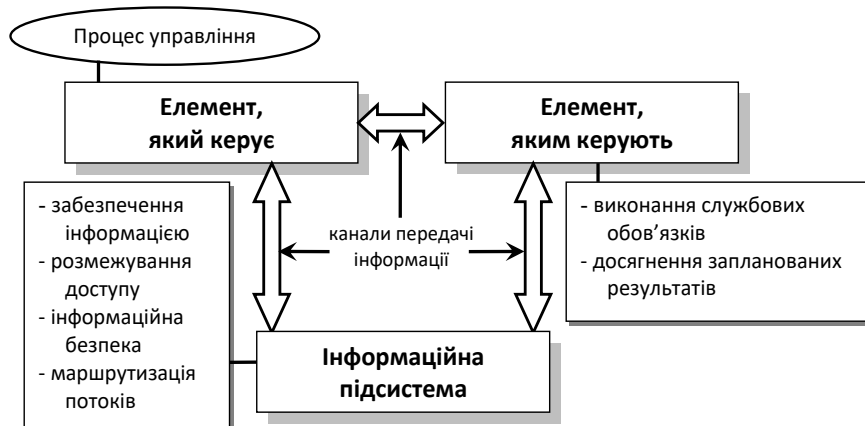


Рис. 6.2. Основні елементи системи та їхній взаємозв'язок

Елемент, яким керують, представляє собою сукупність компонентів, що сприяють основному процесу (підрозділ, цех, технологічний процес). До вхідних параметрів, що діють на елемент, яким керують, можна віднести попит на продукцію та послуги, час виконання замовлень, законодавчі обмеження тощо. Вихідними параметрами функціонування системи (у нашому випадку – ТНК) є обсяги продукції та послуг, фінансові показники діяльності, політичний вплив та інші.

Функціонування системи описується внутрішнім станом об'єкта. Цей стан залежить від чисельності населення країн, де розміщені підрозділи ТНК, загальною кількістю працівників, обсягами виробництва, рівнем якості виготовленої продукції та наданих послуг, виробничими потужностями тощо.

Зміна внутрішнього стану керуємої підсистеми здійснюється за допомогою прийняття та виконання управлінських рішень. Ці рішення можуть прийматися при перегляді цілей функціонування системи, при зміні характеристик зовнішнього середовища.

Властивості будь-якої системи безпосередньо впливають на формування структур вищезазначених підсистем. Проте, структура, тобто внутрішня будова кожної з цих підсистем, обумовлюється особливостями галузі, напряму (сфери) діяльності, технологічними процесами. При цьому під структурою підсистеми розуміють її склад з компонентів, що мають між собою відповідні взаємозв'язки, що визначаються поставленими перед системою задачами та виконуваними функціями.

Існують певні *проблеми*, що виникають при формуванні структури складних систем: 1) виокремлення структурних елементів (як правило, це філії, дочірні та асоційовані компанії); 2) встановлення взаємозв'язків між структурними елементами відповідно до умов функціонування, цілей та системи мотивації. Вирішення цього переліку проблем безпосередньо пов'язується з такими процесами на підприємстві як перетворення матерії, енергії та інформації.

Зазначимо, що для кожної з підсистем обсяги необхідних перетворень дещо відрізняються. Так, для керуючої підсистеми значна частка ресурсного забезпечення спрямовується саме на перетворення інформації: отримання даних, обробка даних, передача даних. Для керуємої підсистеми характерним є перетворення тільки матерії та енергії, тобто, здебільшого це відноситься до виробничих процесів у підрозділах.

У межах загальної структури організаційної системи ТНК, виокремлюються три елементи: 1) *виробнича структура чи структура надання послуг*; 2) *апарат управління*; 3) *інформаційна структура* (рис. 6.3).

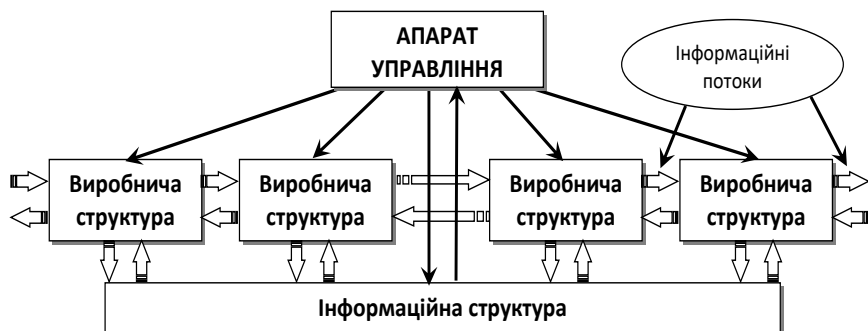


Рис. 6.3. Елементи загальної структури організаційної системи

Для нормального функціонування керуючої підсистеми необхідно наступне:

- канали та методи вимірювання вихідних параметрів і стану складових з метою отримання відповідної інформації;
- блок керування (апарат управління), де відбувається порівняння отриманих при вимірюванні результатів із запланованими цілями (еталоном) і який керує механізмами корекції відповідно до потреб системи;
- канали управління і механізми корекції.

Надійність системи управління організацією підвищується при використанні постійної корекції на основі аналізу потоку інформації зворотного зв'язку. При відхиленнях значень фактичних результатів функціонування систем від запланованих понад допустимого рівня можливе виникнення ситуації, яка називається «втрата керованості». Це означає, що при таких параметрах системи та зовнішнього середовища її цілі не можуть бути досягнутими. Результатом такого стану можуть бути наступні варіанти перетворення системи:

- система зазнає кризи та припиняє своє існування;
- зміна цілей системи при незмінній структурі;
- зміна конфігурації системи для досягнення поставлених цілей.

Реалізація тієї чи іншої організації структури управління у компанії, її рівень складності має відповідати місії та цілям організації та тим функціям, що забезпечує керуюча підсистема. Для транснаціональних

компаній структура системи управління має враховувати специфіку предметів і засобів праці.

Кожна цілеспрямована система містить у собі замкнуті петлі керування і в будь-який момент часу має контролювати показники ступеня досягнення цієї цілі.

Обсяги управлінської діяльності залежать від величини організації та різноманітності сфер функціонування. Як правило, невеликі за розмірами компанії можуть входити до структури транснаціональних компаній. Технологічно, вони забезпечують діяльність крупних корпоративних структур з певного напрямку, чи є посередниками при здійсненні технологічного ланцюга в процесі виготовлення продукції чи надання послуг. Управлінська діяльність у офісі материнської компанії пов'язана зі значними витратами розумової та фізичної праці, адже кількість підрозділів може сягати десятків чи сотень у багатьох країнах світу.

6.3. Управлінські рішення у підприємницькій діяльності ТНК

Управлінське рішення – результат вибору з можливих шляхів і способів досягнення цілей. Прийняття управлінських рішень проводиться на основі відповідної інформації. При прийнятті *управлінських рішень у підприємницькій діяльності ТНК* варто зважати на її економічний механізм як структурну єдність таких чотирьох компонентів: 1) податкові умови; 2) міжнародне позиціонування активів; 3) трансфертні ціни; 4) управління фінансовими потоками.

Кожен із компонентів має своє призначення:

- ефект оподаткування суттєво впливає на ключові складові діяльності ТНК і тому податкова система має бути оптимізована;
- міжнародне позиціонування активів, що здійснюється ТНК, надає змогу дещо уникати певних обмежень і певним чином знижувати рівень ризику при переміщенні цих активів;

- механізм трансфертного ціноутворення використовується ТНК як інструментарій додаткового фінансування компанії та збільшення обсягу її прибутку в окремих країнах;
- система управління внутрішніми фінансовими потоками компанії спрямована на отримання додаткового обсягу прибутку за рахунок фінансових операцій.

Важливо, щоб рішення було реалізовано практично з найкращими результатами, тобто найбільш ефективно. Для реалізації планів, досягнення цілей доцільно структурувати елементи системи управління. Важливим є *створення такої структури транс-національної компанії*, яка оптимально відповідає: з однієї сторони, місії корпорації, а, з іншої, оптимально пристосована до особливостей виробничо-комерційної діяльності у різних країнах.

Наступним етапом є *структурування науково-дослідних, виробничо-комерційних процесів у вигляді певних робіт*. Далі визначається те, хто конкретно буде виконувати ту чи іншу роботу, склад команди фахівців, делегуючи ним повноваження чи право використовувати ресурси компанії. Відповідно до цього фахівці беруть на себе відповідальність за виконання роботи та погоджують її етапи з керівництвом.

Під впливом різних обставин виникають *відхилення* від запланованого шляху досягнення цілей. Керівникові варто виявляти ці відхилення протягом всього часу реалізації плану. За результатом спостережень за величиною їхніх відхилень необхідно проводити аналіз та виправляти ситуацію, приймаючи нові управлінські рішення (коректувати плани, трансформувати організаційну структуру, здійснювати мотиваційні заходи).

Для формування, прийняття та реалізації управлінського рішення керівництву усіх рівнів ТНК має бути доступна деталізована та формалізована інформація. Незалежно від способу організації інформаційної системи у процесі реалізації цього рішення доцільно враховувати економічні та політичні зміни, законодавчі обмеження та соціально-культурні особливості країни, в якій корпорація здійснює свою виробничо-комерційну діяльність. Інформація до материнської компанії надходить від керівників закордонних підрозділів і може

представляти собою аналітичний огляд можливих змін у реальному часі таких складових, як валютний курс, політична ситуація, зміна уподобань покупців тощо. Проте така інформація може не братися до уваги під час проектування інформаційної системи для компанії, яка не виходить на зовнішні ринки, але для ТНК ця інформація є досить важлива при прийнятті управлінських рішень.

Як правило, ТНК не приймають усі управлінські рішення централізовано, але керівництво компанії намагається знайти розумну достатність у поєднанні прав прийняття управлінських рішень на рівні штаб-квартири та її підрозділів. Так, рішення з важливих питань щодо стратегії управління ТНК можуть прийматися централізовано. Навпаки, рішення, які не є важливими, можуть прийматися на більш низьких рівнях управління компанії, керівництвом дочірніх і асоційованих компаній, філій.

Централізовано здійснюються й дослідні та пошукові роботи (R&D). Ці роботи зосереджені у підрозділах, які, як правило, знаходяться у країні базування. Таке зосередження важливо тому, що діяльність цих підрозділів має суттєво контролюватися безпосередньо штаб-квартирою ТНК (країна базування може значно захистити комерційну таємницю розробок), а результати у вигляді розробок передаються у підрозділи за кордоном для виробництва та комерціалізації.

6.4. Інформаційні потоки у процесі управління діяльністю ТНК

Прийняття рішень проводиться на основі відповідної інформації. Для отримання, передачі інформаційних потоків використовуються *засоби комунікацій*, які у міжнародній діяльності є досить витратними. Процес прийняття рішень, як вибір однієї з альтернатив являє собою частину управлінського циклу, важливою його функцією. Визначним є те, що управлінське рішення має бути донесеним до виконавця засобом комунікації без спотворень і вчасно.

В ієрархічних системах тільки для вищого рівня характерна функція керування іншими елементами. Інші ж елементи підпорядковуються елементу вищого, порівняно з ним, рівня. Всі інші рівні є одночасно керованими та керуєними, таким чином, кожен елемент у той самий час є об'єктом і суб'єктом управління, тобто «виконавцем». Останні представляють собою елементи, що складаються з робочої сили та засобів виробництва, обумовлених специфікою виробничого процесу, особливостями природних, соціальних, демографічних, територіальних та інших умов зовнішнього середовища. При реформуванні цих елементів ТНК знадобляться значні витрати ресурсів, тоді структура виробництва (у більш широкому значенні – структура керованої підсистеми) має відповідати структурі управління організаційної системи.

Потік інформації – це рух даних за визначеними напрямками від джерела інформації (власника) до її одержувача (користувача). Власник і користувач можуть бути як окремими особами, які беруть участь у виробничому процесі, так і електронними системами, що генерують і отримують службову інформацію.

Розрізняють поняття «дані» та «інформація». Стосовно організації, *дані* – це зафіксовані значення параметрів і показників, результати спостережень чи вимірювань, що у даний момент не впливають на прийняття управлінського рішення і дії Людини. «Дані» трансформуються в «інформацію» за умови, що користувач усвідомлює їхнє значення і використовує для прийняття рішень у тій чи іншій управлінській чи у виробничій ситуації. Отже, *інформація* є поняттям більш широким, аніж дані. У загальному випадку інформація сприяє зменшенню рівня невизначеності для користувача.

Виокремлюють декілька напрямів потоків даних у організаційній системі (рис. 6.4). Потoki поділяються: за місцем здійснення – на внутрішні та зовнішні, за переміщеннями по рівнях – на вертикальні та горизонтальні, відповідно до рівнів ієрархії системи управління. У свою чергу, вертикальні потоки інформації можуть бути спадними та висхідними. При цьому в міру просування інформації від більш низьких до більш високих рівнів ієрархії системи управління

обсяг потоку інформації може спрощуватися, узагальнюватися, фільтруватися тощо (рис. 6.5).

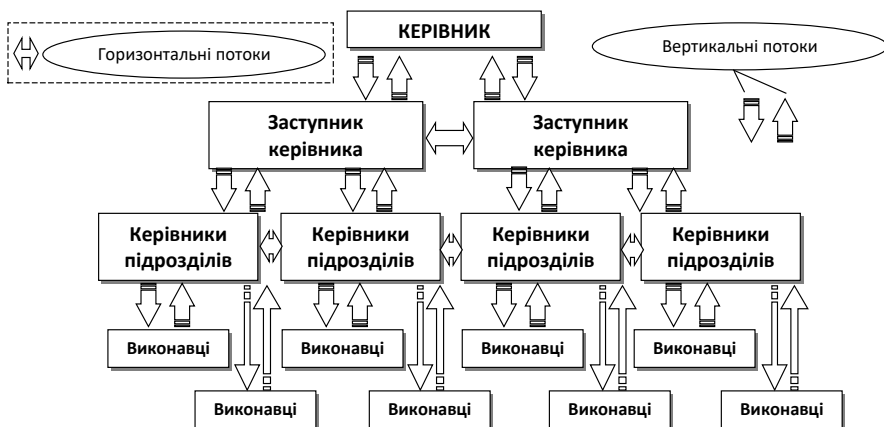


Рис. 6.4. Рівні ієрархії системи управління та напрями потоків

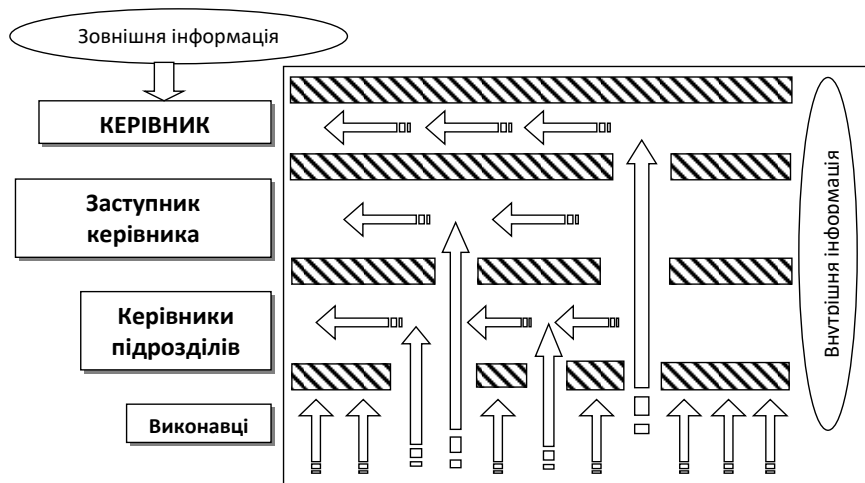


Рис. 6.5. Умовне зображення фільтрації висхідних інформаційних потоків

Таким чином, загальні дані трансформуються в інформацію, що необхідна для функціонування системи. У свою чергу, процес трансформування створює необхідність у визначенні змісту потоку. *Зміст потоку* – це перелік службових та інформативних повідомлень, де зосереджено кількісні чи якісні показники. Зміст і форма потоку залежить від таких основних видів вимог: внутрішні (порядок ведення документації, протоколів обміну); зовнішні (затверджені державними органами форми статистичної звітності).

Внутрішній документообіг є більш гнучкішим, формування його принципів залежить від керівництва ТНК та особливостей сфери діяльності. Можливі варіанти використання типових документів чи формування неуніфікованих. У процесі налагодження системи документообігу в організації важливим є сумісність складу зовнішніх та внутрішніх потоків та їхня пристосованість до автоматизованої машинної обробки.

У процесі обміну інформацією із внутрішнім та із зовнішнім середовищем організації важливим є підвищення рівня комунікативної ефективності. Її оцінку поділяють на такі важливі складові – *кількісну* та *якісну*. Відносно першої складової доцільним є зменшення загальної кількості неефективних комунікацій. Для організаційної структури ТНК наведене положення стосується зниження кількості проміжних ланок у процесі передачі розпоряджень між різними рівнями. Для транснаціональної компанії існують такі *суттєві перешкоди у обміні інформацією*: мовні бар'єри; часові пояси.

При передачі інформації по вертикалі чи горизонталі можливе спотворення змісту повідомлень. Ці спотворення поділяються на навмисні та випадкові. Обидва обумовлюються властивостями каналу. Існує також проблема фільтрації інформації, тобто кількісні обмеження інформаційного потоку при передачі вище по вертикалі. Перешкоди на шляху інформаційних потоків можуть виникати також у результаті перевантаження каналів комунікації, керівників і підлеглих. Враховуючи людський фактор, варто зазначити, що важливість інформації може по-різному оцінюватися. Негативним у процесі комунікації також вважається неякісна структура

інформаційної системи. Для її вдосконалення доцільно безпосередньо вивчати структуру інформаційних потоків.

Загалом *інформаційні потоки для ТНК* можна класифікувати за наступними ознаками:

- за призначенням для даного управлінського рівня (вищий, середній, регіональний тощо);
- за функціональною ознакою потоку («до відома» та розпорядницька);
- за етапами управління (аналітична, планова, нормативна, облікова і т. д.);
- за ступенем систематизації (нерегламентована – зміна форми та змісту відбувається залежно від ситуації; систематизована – має визначену форму, зміст і періодичність надання);
- за джерелами інформації (територіально-виробнича, інформація зовнішнього середовища, нормативні акти);
- за можливістю сприяти досягненню визначених цілей управління (актуальність, повнота, достатність, достовірність);
- за типом комунікаційного каналу (усна, телефонна, скайп та інші відеомесенджери, соціальні мережі).

Варто зазначити, що з плином часу цінність інформації, що використовується у процесі управління, як правило, знижується. При цьому існує такий проміжок часу (критичний термін існування інформації) після закінчення якого використання інформації не має сенсу, чи може нанести збитки компанії, адже на момент ухвалення запізнілих управлінських рішень існує вже інша економічна ситуація. У зв'язку з цим в інформаційній системі передбачається створення певних механізмів захисту інформації.

Досягнення у сфері інформаційних технологій сприяють удосконалюванню інформаційно-комунікаційної системи в організації. Створення комп'ютеризованого робочого місця з умовою дотримання сучасних вимог комунікацій потребує відповідної підготовки персоналу та впливає на підвищення рівня ефективності управлінської діяльності.

6.5. Планування стратегічних змін, реалізація планів і ресурсне забезпечення

Планування стратегічних змін – це управлінський процес визначення місії, постановки цілей, розробки стратегій, забезпечення ресурсами, реалізації та контролю стратегічних змін у виробничо-комерційній діяльності транснаціональної компанії.

Результатом процесу формування і реалізації плану стратегічних змін є комплект документів, що описує місію, стратегії та цілі діяльності компанії, де зазначаються заходи, ресурси, відповідальні виконавці, терміни реалізації та форма звіту.

Принципи *реалізації планів* стратегічних змін:

- узгодженість стратегічних і тактичних /чи поточних/ планів;
- забезпечення досягнення планових показників;
- ранжування об'єктів планування за їхньою важливістю (перспективність);
- збалансованість планів;
- варіантність планів (альтернативи);
- адаптивність планування;
- узгодженість пунктів планів з окремими параметрами зовнішнього середовища системи менеджменту;
- економічна обґрунтованість окремих планових показників діяльності з врахуванням невизначеності;
- забезпечення зворотного зв'язку системи планування у циклі управління;
- соціальна орієнтація планів (вимоги екологічності, ергономічності та безпеки);
- автоматизація системи планування.

Одним із принципів *ефективного планування та реалізації плану* є участь максимально можливої кількості співробітників у процесі розробки плану на всіх етапах. Одним із основних факторів, що впливають на якість реалізації планів ТНК, є ступінь дотримання при плануванні наукових підходів до управління і принципів планування.

Ресурсне забезпечення транснаціональної компанії умовно можна поділити на наступні групи: кадри, фінанси, інформація, техніка, технологія, ліцензії тощо.

Фінансове забезпечення поділяється на наступні складові: власні фінансові ресурси (формуються за рахунок поточної виробничо-комерційної діяльності) та запозичені фінансові ресурси (реалізація акцій, внески засновників, кредити, зовнішні інвестиції, лізингові операції тощо).

Виробничо-комерційна діяльність ТНК базується, як правило, на чітко визначеній місії та стратегічних цілях, а розробка стратегій компанії здійснюється на основі аналізу її внутрішніх сильних сторін і переваг (SWOT-аналіз), а також середовища, в якому ця ТНК здійснює цю діяльність, у тому числі й з точки зору можливостей і загроз для реалізації цієї стратегії у цьому середовищі.

Ресурси компанії та її переваги можна визначити, проаналізувавши наступне стосовно її діяльності:

- переваги щодо витрат на продукцію ТНК, яка реалізується на національних ринках, а також можливості їхнього використання для створення стратегії компанії;
- споживачів продукції ТНК у різних країнах, а також частки ринків компанії порівняно з частками ринків конкурентів;
- переваги компанії над конкурентами при здійсненні тільки виробничої або іншої конкретної діяльності, враховуючи ціни на ресурси на національному ринку;
- рівень якості товарів компанії порівняно з товарами конкурентів (національних виробників та імпортерів) на певному ринку.

Стратегічні рішення ТНК розроблюються із урахуванням недоліків діяльності ТНК, її ресурсів і слабких сторін. Для визначення таких показників досліджують наступні параметри економічної діяльності компанії:

- наявність товарів з вищими, порівняно з конкурентами, витратами на виробництво та ще вищими перевагами за рівнем якості відносно до товарів конкурентів на різних національних ринках;

- професійний рівень менеджменту компанії з позиції його вміння швидко імплементувати зміни у її виробничі та маркетингові плани залежно від потреб споживачів;
- стан виробничих потужностей ТНК і рівень їхньої завантаженості, існуючі проблеми, які пов'язані з використанням виробничих потужностей;
- недостатній рівень розвитку мережі реалізації продукції порівняно з конкурентами та пов'язані з цим обмеження щодо діяльності компанії на національному ринку.

6.6. Фактори впливу на реалізацію ключових компетенцій ТНК

Для усвідомлення реальних можливостей компанії на визначеному ринку важливо з'ясувати, як саме фактори, що діють на ньому, сприятимуть реалізації ключових компетенцій компанії. При цьому зовнішнє середовище розглядається з урахуванням наступних можливостей:

- сприятливих демографічних тенденцій, які спричинятимуть зростання попиту на продукцію компанії та високі темпи зростання обсягу ринку у перспективі;
- доступу на нові ринки та його сегменти або диверсифікацію діяльності щодо інноваційних продуктів;
- вертикальної інтеграції;
- відсутності агресивної конкуренції.

Аналіз можливих загроз середовища для ТНК характеризується наступним: конкуренцією, що має місце у певній сфері; тенденціями розвитку ринку; регуляторними нормами, що встановлюють місцеві органи влади. При проведенні зазначеного аналізу ТНК орієнтуються на наступне:

- можливості входу на ринок потенційних конкурентів і виробників товарів-субститутів;
- зростаючої ролі переговорів при встановленні цін;

- негативних демографічних тенденцій та очікуваних темпів зростання ринку;
- коливань валютних курсів і нестабільності зовнішньоекономічної політики країн, у яких ТНК проваджують свою діяльність;
- високої вартості ліцензій на здійснення певних видів діяльності або наявності інших аналогічних обмежень.

Міжнародне середовище, як правило, оцінюють, враховуючи таке:

- глобальні сили, які підштовхують до стандартизації та обумовлені наступними причинами: економія на масштабі; конкуренція; поведінка споживачів;
- локальні сили, які звертають увагу на наступні особливості: різноманітність правових норм, культурні традиції, традицій споживання; своєрідності збутових мереж.

Зважаючи на зазначене, основними джерелами розвитку ТНК виступають:

- інвестиційні (трансграничні (іноземні) інвестиції, передусім, прямі інвестиції);
- неінвестиційні (формуються з частини основних засобів у вигляді нематеріальних активів, партнерства та спільної діяльності);
- комбіновані (прямі та портфельні інвестиції, нематеріальні активи та спільна діяльність).

6.7. Типи організаційних структур управління

Організаційна структура управління являє собою логічне взаємовідношення рівнів управління та функцій, що побудоване з врахуванням принципів оптимальності та найвищої ефективності при досягненні цілей організації.

Одним з ключових чинників ефективності та конкурентоспроможності для ТНК є вибір оптимальної організаційної структури,

яка відповідатиме цілям і завданням компанії, а також умовам зовнішнього середовища, у якому вона функціонує.

З врахуванням сучасних підходів до менеджменту, вважається, що стратегія компанії та вимоги зовнішнього середовища визначають структуру організації.

Оптимальною вважають структуру, яка надає додаткові можливості компанії, наприклад:

- взаємодіяти із зовнішнім середовищем;
- своєчасно, доцільно та продуктивно спрямовувати зусилля співробітників компанії;
- задовольняти потреби клієнтів, досягаючи цілей компанії з високими рівнями якості та ефективності.

Враховуючи особливості функціонування ТНК, зазначимо, що для них важливим критерієм вибору організаційної структури є специфіка та різноманітність національних ринків і взаємовідносини із закордонними організаціями.

Провідні ТНК, створюючи ефективні організаційні структури, керуються наступними принципами:

- структурні блоки орієнтовані на процеси, товари, ринок або споживача, а не на функції;
- основними блоками є цільові групи фахівців і команд, а не функції та підрозділи;
- зорієнтованість на мінімізацію рівнів управління та широку зону контролю;
- кожен робітник повинен нести персональну відповідальність і проявляти ініціативу.

Реалізуючи зазначені принципи, керівництво компанії також долає низку перешкод:

- функціональні бар'єри, притаманні ієрархічній структурі управління, яка характерна для початкових етапів функціонування ТНК;
- неприйнятно великі масштаби структури;
- значна кількість рівнів управління.

Формування і удосконалення організаційної структури управління є безперервним процесом, метою якого є підвищення рівня

ефективності діяльності компанії. Такий підхід обумовлено необхідністю адаптації внутрішньої структури компанії до впливу факторів зовнішнього середовища.

У процесі трансформації організаційної структури переглядають функції організаційних підрозділів, визначають повноваження та обов'язки співробітників, виявляють та усувають дублювання функцій, здійснюють управління конфліктами та змінами. У широкому розумінні завдання керівників полягає у тому, щоб обрати таку структуру управління, яка найкращим чином відповідатиме цілям, задачам і стратегії організації, враховуватиме вплив внутрішніх і зовнішніх факторів, створить можливість ефективно розподіляти ресурси організації та спрямовувати зусилля співробітників на задоволення потреб клієнтів.

Системи управління ТНК поділяються на централізовані, у яких всі суттєві рішення приймаються у центральному органі управління, та децентралізовані, де відповідні рішення приймаються окремими елементами системи у самостійному порядку.

Типи систем управління представлено на рис. 6.6, де умовно виділено прописними літерами рівень прийняття рішень, ліворуч – централізована (рівень керівника), праворуч – децентралізована (рівень регіональних відділень). У зв'язку з цим виникає поняття ступеня централізації, який визначають, як співвідношення централізованих рішень до загальної кількості рішень, що приймаються усіма підрозділами компанії.

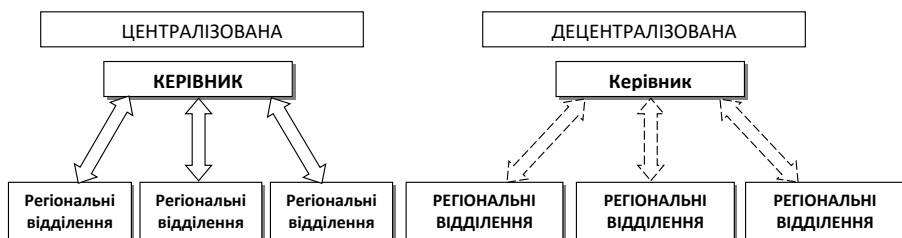


Рис. 6.6. Централізація та децентралізація системи управління

Центральний орган системи має у своєму розпорядженні матеріальні, фінансові та людські ресурси, що надає можливість

приймати управлінські рішення стратегічного характеру, перерозподіляти ресурси між підрозділами системи, концентрувати їх на перспективних напрямках, а також координувати діяльність окремих підрозділів. Неузгоджена, нескоординована діяльність значної кількості підрозділів може призвести до зростання витрат ресурсів і часу.

Децентралізована система максимально наближена до об'єктів управління, що істотно полегшує контроль за результатами виробничо-комерційної діяльності ТНК, прискорює отримання інформації про зміни об'єкта управління і, при можливості, зовнішнього середовища. Враховуючи вищезазначене, суттєво скорочується час реакції на ці зміни.

До недоліків можна віднести те, що окремі управлінські рішення потребують обов'язкового узгодження з центральним органом, що, у свою чергу, збільшує періоди реакції. При прийнятті рішень щодо критичних ситуацій у регіонально віддаленому підрозділі можливі розбіжності у методах реакції самого регіонального відділення та центрального апарату управління, що може сприяти погіршенню стану справ як у підрозділі, так і в компанії в цілому.

Найбільш поширені системи управління з *ієрархічною чи багаторівневою структурою*, у яких існує поділ функцій управління між підрозділами різного рівня. Керуючий орган певного рівня ієрархії управляє декількома органами нижчого рівня, що знаходяться в його підпорядкуванні, а сам управляється органом вищого рівня. В ієрархічній структурі кожна підсистема в міру зниження рівня керування «поділяється» на підлеглі їй підсистеми.

Важливою властивістю ієрархічної системи є делегування повноважень по рівнях системи. Це надає можливість зосередити рішення стратегічних задач на вищих рівнях. Тактичні задачі, залежно від їхньої складності та необхідних ресурсів, можуть вирішуватися на більш низьких рівнях, що підвищує оперативність у прийнятті управлінських рішень.

Для ієрархічної системи з *розподілом функцій управління за рівнями* характерна автономність підрозділів управління проміжних

і нижчих рівнів, тобто кожен з них самостійно, в межах делегованих повноважень, керує своєю підсистемою.

Окремі цілі системи більш високого рівня можуть не співпадати з цілями підсистем нижчого рівня, до того ж цілі окремих підсистем одного рівня також можуть бути суперечливими (наприклад, рішення про оновлення обладнання у певному регіоні потребує значних фінансових ресурсів, які центральний орган немає можливості надати, не порушуючи інтереси інших підрозділів). У такому випадку, управлінські рішення приймаються на більш високому рівні в інтересах усієї системи.

В ієрархічних системах вертикаллю називається підпорядкованість підсистем, що знаходяться вище чи нижче стосовно даної підсистеми. Усі підсистеми, що належать до однієї вертикалі, називаються субпідрядними. Підсистеми одного рівня називаються горизонталлю. Дії кожної підсистеми з підпорядкованими їй по горизонталі підсистемами називаються внутрішніми, а з іншими – зовнішніми. Залежно від типів зв'язків між елементами структури виділяють кілька типів структур управління.

Лінійна структура формується таким чином, щоб на чолі кожного виробничого й управлінського підрозділу знаходився керівник, наділений усіма повноваженнями безпосереднього впливу на об'єкт управління. Його управлінські рішення обов'язкові для виконання всіма нижчими рівнями та реалізуються через керівників цих рівнів. Підлеглі виконують розпорядження тільки одного керівника, у такий спосіб реалізується принцип єдиноначальності.

Істотними недоліками такої управлінської структури є досить високі вимоги до інформованості керівника, а також володіння ним знаннями з різних сфер діяльності організаційної системи, перевантаженість обсягами інформації, потоками документів, кількістю контактів з підлеглими.

У практичній діяльності переважно використовується *лінійно-функціональна (чи лінійно-штабна)* структура управління (рис. 6.7).

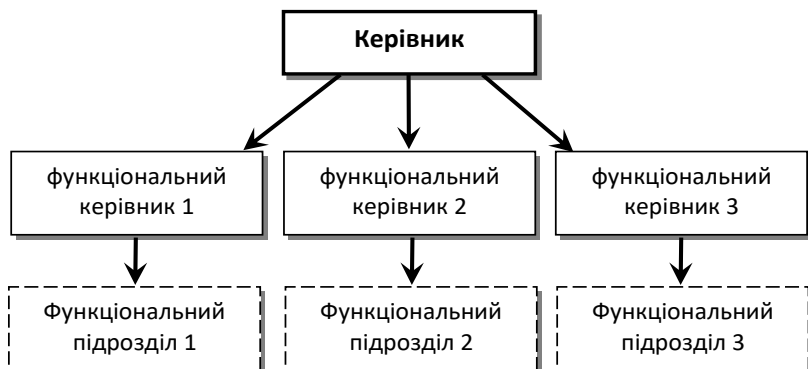


Рис. 6.7. Лінійно-функціональна структура управління

Першому (лінійному) керівнику в розробці конкретних питань і підготовці відповідних управлінських рішень допомагають функціональні підрозділи (апарат управління, відділи, бюро, сектори, групи, виконавці). Самі рішення можуть доводитися до працівників або через першого керівника (директора, президента компанії), або в межах їхніх повноважень безпосередньо штабними підрозділами.

При цьому як штабні, так і лінійні підрозділи можуть бути організовані по-різному, залежно від обраної орієнтації компанії: за територіальною ознакою (наприклад, у межах регіональних, обласних, районних підрозділів); за продуктовою ознакою (за видами товарів і послуг, які пропонує компанія); за орієнтацією на споживача.

Основна задача лінійного керівника — прийняття управлінського рішення в інтересах системи у цілому. Система має забезпечити якнайшвидшу передачу рішень на нижчі ланки без зміни суті інформації, що міститься в управлінському рішенні. Для великої за розмірами компанії характерним є довгий ланцюг команд від керівника до безпосереднього виконавця. У зв'язку з цим важливим є створення такої інформаційної системи, яка, з одного боку, буде забезпечувати вимоги до передачі управлінських рішень, з іншого, оптимально використовувати ресурси компанії, адже на створення і функціонування такої системи ці ресурси відволікаються з основного виду діяльності.

Лінійно-функціональна структура управління не повною мірою задовольняє керівництво. Основною причиною є надто довгий ланцюг передачі команд, що сповільнює взаємодію підсистем, що, у свою чергу, знижує рівень ефективності реагування на зміни. На виправлення такої ситуації пропонується використання адаптивних структур, наприклад, *матричної* (рис. 6.8).



Рис 6.8. Матрична структура системи управління

Матрична структура організаційної системи управління надає можливість поєднати лінійно-функціональну структуру з проектним управлінням, роботами у межах проектів на час їхнього виконання. При такому підході до управління роль горизонтальних зв'язків матиме більший вплив. Керівники проектів на час виконання робіт матимуть проектні повноваження та нестимуть відповідальність за інтеграцію таких видів діяльності, які пов'язані з реалізацією проекту.

У зв'язку із зазначеним усі види ресурсів, що відносяться до проекту, повністю знаходяться у сфері відповідальності проектних керівників. Таким чином, керівники проектів визначають, які саме процеси необхідно здійснити та у який час, а також перевіряють хід виконання робіт.

Основний недолік матричної структури — її перевантаженість. Накладення горизонтальних і вертикальних зв'язків розпоршує

відповідальність за виконання робіт, права розподілені не так чітко, як у лінійній системі управління. Нестабільність через періодичну зміну складу виконавців, невпевненість фахівців у майбутньому подальшого існування їхньої посади при завершенні проекту, є також недоліками цієї системи.

Ліквідація зазначених негативних явищ при функціонуванні матричної структури потребує додаткових ресурсів. З іншої сторони, у матричній структурі явно виражена тенденція підходу до управління як до динамічного процесу стосовно визначених проблем, тобто переходу від управління за функціями до управління процесами. Матричні структури надають змогу наближати процес управління до оптимального, тому що поряд з більшою гнучкістю це надає можливість підвищити відповідальність за виконання кожного проекту, поліпшити координацію робіт.

Тенденція до створення *адаптивних організаційних структур* управління проявляється у намірі узгодити структури організації з умовами, що змінилися, тобто проводиться періодична реорганізація. Одночасно з перебудовою структури (організація нових чи ліквідація існуючих підрозділів) проводять зміни в керівному складі та серед виконавців. Реорганізаційні процеси можуть привести до тимчасових складностей і зниження рівня ефективності виробничо-комерційної діяльності організації.

При цьому відбувається розрив сталих відносин між членами колективу, організаціями, а також зв'язків, порушення традицій, корпоративної культури тощо. Проте здійснення місії організації, реалізація стратегії, досягнення поставлених цілей у кожному конкретному випадку потребує індивідуального підходу до проектування організаційної системи. Основний принцип — «стратегія визначає структуру». Це, у свою чергу, означає, що зміни стратегії компанії з плином часу можуть зажадати змін організаційної структури.

Відповідно до класичної теорії організації, структура компанії розробляється зверху донизу, при цьому послідовність етапів приймається наступним чином:

- здійснюється розділ організації по горизонталі на блоки, які відповідають основним напрямам діяльності з реалізації стратегії, приймається рішення про розмежування видів діяльності між лінійними та штабними підрозділами;
- встановлюється співвідношення повноважень різних посад, виокремлюються дрібніші підрозділи з метою виключення зайвого інформаційного перевантаження і ефективнішого використання спеціалізації;
- визначаються посадові обов'язки як сукупність визначених задач і функцій.

Для практичної реалізації цієї послідовності етапів варто звертатися до *методів проектування систем* (лінійне програмування, теорія масового обслуговування, функціонально-вартісний аналіз, концепція «потоків» тощо), що включають підходи як до створення нових, так і змінювання існуючих систем.

Оптимальна структура управління транснаціональною корпорацією має забезпечувати безперебійне керівництво з боку материнської компанії над власними закордонними підрозділами і в той же час надавати можливість менеджерам у країнах перебування самостійно приймати управлінські рішення щодо задоволення попиту споживачів з урахуванням специфіки місцевого ринку і законодавства.

6.8. Організація взаємодії материнської компанії та її підрозділів

Організація взаємодії в ТНК залежить від її розмірів, системи організації виробничого процесу, особливостей продукції та послуг і низки інших факторів. Для успішної координації виробничо-комерційної діяльності ТНК доцільно дотримуватися принципу єдиначальності.

Будь-яку компанію, об'єднання чи галузь у цілому можна описати як організаційну систему, тобто об'єднання фахівців, що спільно реалізують певні програми досягнення цілей на основі визначених

правил і процедур, що утворюють відносно самостійне ціле з властивими йому ознаками. Зміст, масштаб і характер діяльності організаційних систем (організацій) змінюються та розвиваються залежно від великих і малих економічних циклів, відповідно до кількісних і якісних змін у техніці та технології.

На функціонування підприємницьких організацій також впливають соціальні, культурні, політичні, економічні фактори. Трансформуються організаційні структури під впливом розвитку та розповсюдження новітніх методів, інструментарію і практики управлінської діяльності.

Організаційна система складається з окремих частин (елементів системи), які представляють сукупність фахівців і засобів, що беруть участь у здійсненні однорідних процесів для організації. Ці частини називаються *структурними підрозділами* організації. Структурні підрозділи (чи підсистеми) корпорації можна організовувати на підставі ознак, що вказують на їх певне місце в загальній системі (філія, відділ, підрозділ, цех, сектор, дочірнє підприємство, асоційоване підприємство тощо).

Для підсистем характерними є функціональний поділ (відділ постачання, обслуговування, маркетингу, інше). Підсистема, як така, самостійно не може виконувати свою функцію ефективно. Необхідний рівень ефективності діяльності системи можливий при координації функціонування всіх елементів системи.

Таким чином, організаційний процес містить два основних аспекти: розмежування організації на підсистеми (підрозділи) відповідно до намічених цілей і виконуваних функцій, а також відношення повноважень. Якщо передбачається, що працівник, який займає визначену посаду, брав на себе зобов'язання виконати доручені йому функції та нести відповідальність за їхнє задовільне виконання, то організація, у свою чергу, має надати йому відповідне ресурсне забезпечення, наділити певними повноваженнями. Відповідно, Людина має бути фахівцем у сфері надання повноважень.

Розділ 7.

ФІНАНСОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ

7.1. Міжнародне податкове планування і закордонні операції корпорацій

Міжнародне податкове планування представляє собою процес вибору найвигідніших методів здійснення виробничо-комерційної діяльності та розміщення активів, спрямованих на досягнення мінімально можливого рівня податкових зобов'язань. Серед принципів оподаткування прибутків транснаціональних структур виділяють регіональний (територіальний, внутрішній) та глобальний (світовий, національний) підходи. У першому випадку відбувається оподаткування прибутків, отриманих на території певної країни, незважаючи, при цьому, на місцеву чи іноземну природу походження компанії. Глобальний підхід полягає у оподаткуванні прибутків конкретної корпорації, що зареєстрована в певній країні незалежно від локалізації місця отримання прибутків (країна базування, країни перебування або треті країни).

Таким чином, розміщення штаб-квартири транснаціональної структури у країні, де превалює глобальний підхід щодо оподаткування, призведе до подвійного оподаткування ТНК як у країні базування, так і у країнах перебування. Згідно з цим, метою податкового планування є уникнення подвійного оподаткування у країні вкладення капіталу та у країні базування корпорацій. Механізм вирішення зазначеної проблеми реалізується через підписання двосторонніх і багатосторонніх договорів між країнами базування, країнами перебування і третіми країнами про скасування подвійного оподаткування.

Угоди стосовно уникнення подвійного оподаткування містять положення, що регулюють процес виключення будь-якої можливості обкладання подвійним податком з боку уряду та створюють перешкоди на шляху транснаціональних об'єднань щодо приховування доходів від податкових структур і ухилення від сплати податків. Однак, фінансовий менеджмент транснаціональних структур надає можливість використовувати переваги зазначених податкових угод у своїх власних цілях і маніпуляціях з метою уникнення податків.

Серед маніпулятивних методів слід зазначити шопінг податкових угод (*tax treaty shopping*), механізм використання яких є досить поширеним явищем. Інвестори з третіх країн долучаються до створення посередницьких компаній у зазначених країнах. Метою створення цих компаній є спрямування інвестицій у одну з країн, що підписала угоду про уникнення подвійного оподаткування.

Припустимо, країна А юридично оформила податкову угоду з країною Б, яка фактично є офшорним центром. Платник податку третьої країни В може скоротити свої податкові виплати завдяки *tax treaty shopping*, не отримуючи своїх доходів безпосередньо з країни А, а використовуючи податкову угоду між А і Б, а також угоду між Б і В, якщо така існує.

Використання угод про уникнення подвійного оподаткування під час згаданого шопінгу податкових угод — це явище, що стосується, в основному, офшорних центрів. Негативний резонанс відносно процесів на таких територіях також викликаний тим, що тут постійно виникають скандали, пов'язані з відмиванням так званих “брудних” грошей. На відміну від кримінального злочину, яким є ухилення від сплати податків, міжнародне податкове планування є діяльністю з мінімізації оподаткування, що не вступає у суперечність з діючим законодавством багатьох країн.

Основними складовими міжнародного податкового планування є:

- діагностика правової інформації стосовно здійснюваних операцій;
- аналіз податкових зобов'язань, що виникають у процесі здійснення закордонних операцій;

- оптимізація проведених операцій з урахуванням податкових зобов'язань;
- підготовка документації з обґрунтуванням управлінських рішень;
- здійснення розрахунків і оплата податків у разі потреби.

Податковий менеджмент транснаціональних структур тісно пов'язаний з іншим важливим компонентом економічного механізму їхнього функціонування — міжнародним позиціонуванням активів.

Зазначений процес являє собою диверсифікацію активів корпорації, метою чого є запобігання ризиків і зменшення податкового тягаря.

Ефект оподаткування впливає на наступні компоненти функціонування транснаціональних структур:

- обсяги іноземного інвестування;
- фінансова структура активів корпорації;
- структура капіталу та вартість його залучення;
- структура ризиків, зокрема, валютних.

На відміну компаній, що працюють суто на внутрішніх ринках країн, у своїх міжнародних операціях транснаціональні структури мають ураховувати чисельні бар'єри та ризики при переміщенні коштів, у тому числі й валютних, які є наслідком валютних, податкових, політичних та інших обмежень (в окремих випадках – бар'єрів), а також наявності різних обмежень у ліквідності фінансових ресурсів для різних країн, а також переміщення між країнами.

Наприклад, серед політичних чинників, які можуть суттєво обмежувати можливість переміщення фінансових ресурсів між підрозділами транснаціональних структур, є:

- використання різних бар'єрів у процесі конвертації валют;
- впровадження навмисно занижених валютних курсів для проведення операцій фінансового характеру;
- створення бар'єрів на шляху можливостей купівлі іноземної валюти на внутрішньому валютному ринку для цілей трансферу за кордон у якості дивідендів або інвестицій в інші підрозділи в країнах перебування.

Закордонні операції корпорацій умовно поділяються на заміщення імпорту, консолідування організаційних структур, ПІІ у складальні компанії, зростання обсягів капіталовкладень.

Пофазний перехід у закордонних операціях транснаціональних корпорацій наведено у табл. 7.1.

Таблиця 7.1. Пофазний перехід у закордонних операціях ТНК

Фаза 1	Операція створення підрозділів материнської корпорацією за кордоном отримала назву “заміщення імпорту”
Фаза 2	Організаційна консолідація і створення у структурі корпорації закордонного виробничого відділення
Фаза 3	Корпорація переходить до статусу багатонаціональної чи транснаціональної компанії

7.2. Заблоковані фонди в діяльності транснаціональних структур

Заблоковані фонди (*blocked funds*) — це корпоративні активи ТНК, отримані від проведення закордонних операцій компанії, які не можуть бути переміщені з однієї країни в іншу із-за одного або декількох інституцій законодавства країни, в якій гроші були створені. Наприклад, уряд може обмежити максимальну суму, яка може бути вивезена з країни за певний період часу, або ввести інші валютні обмеження, або ввести обмеження на переказ дивідендів, сплату роялті та коштів за інжинірингові послуги до штаб-квартири ТНК.

Рішення щодо управління *blocked funds* приймаються транснаціональними структурами на трьох етапах координації діяльності підрозділів:

- 1 *етап*, передінвестиційний. На ньому здійснюється аналіз причин та наслідків блокування фондів, ефект від інвестування, оцінюється вплив на планування оптимальної фінансової структури створюваного підрозділу ТНК;

2 етап, діяльність підрозділу. На цьому етапі відбувається використання різних методів досягнення окупності капіталовкладень у конкретній ситуації із заблокованими грошовими фондами;

3 етап, неможливість переказу дивідендів. На цьому етапі приймаються рішення про реінвестування грошей із заблокованих фондів у місцеву економіку у спосіб, який сприятиме збереженню обсягу фондів та їхньому використанню в інтересах діяльності ТНК.

Для економічно доцільного використання blocked funds транснаціональні структури застосовують різні методи. Основними серед них є:

По-перше, проведення такої операції, як фронтування – fronting. Фронтування представляє собою страхування або пере-страхування ризиків з метою їх подальшого передання іншим страхувальникам. У даному випадку надаються «фронтовані» кредити, або пов'язане фінансування. Вони являють собою форму кредитування материнською ТНК власного підрозділу не прямо, а через крупний міжнародний банк, який є фронтуючою організацією.

По-друге, непов'язаний експорт — використання підрозділами ТНК своїх надходжень у місцевій валюті для придбання місцевої продукції чи послуг та наступного експорту.

По-третє, примусове реінвестування прибутків у країні діяльності підрозділів ТНК, що призводить до розриву окупності інвестицій.

7.3. Управління фінансовими потоками ТНК

Виробничо-комерційна діяльність ТНК опосередковується функціонуванням трьох взаємопов'язаних блоків: фінансово-кредитного, індустріально-промислового, торговельно-комерційного.

Основними завданнями фінансової складової транснаціональних структур є наступні:

- збільшення ринкової вартості корпорації;
- залучення та акумулювання фінансових ресурсів для компанії;
- підтримка балансу між формуванням ресурсної складової підрозділів ТНК;
- планування інвестиційної діяльності;
- управління ризиками;
- зменшення рівня оподаткування;
- забезпечення оптимального рівня економічної безпеки компанії.

Управління фінансовими потоками транснаціональної компанії входить до функцій її оперативного фінансового менеджменту (управління грошовими потоками). З цієї точки зору виділяється централізований та децентралізований фінансовий менеджмент. Зазначимо, що децентралізований фінансовий менеджмент, де підрозділи в країнах перебування самостійно приймають рішення і керують фінансовими транзакціями, зустрічається переважно у транснаціональних структурах торговельного сектора.

Централізована система фінансового менеджменту зустрічається набагато частіше. У зазначеному випадку, транснаціональна структура являє собою утворення консолідованої сукупності коштів, операції з якими здійснюються фінансовими координаторами. Функціями цих фінансових координаторів є спілкування з банківськими установами та оптимізація витрат компанії за рахунок балансування між фінансовими ризиками та прибутками.

При цьому, джерелами фінансових коштів є фонди підрозділів з обмеженими вимогами стосовно капіталовкладень і значними обсягами продажів товарів і послуг (тобто, зі значними обсягами грошових надходжень). Користувачами фінансових коштів виступають нещодавно створені підрозділи, які, на відміну від джерел, мають незначні обсяги продажів та значну потребу у інвестиціях.

Централізованим депозитарієм у межах фінансової системи транснаціональної корпорації є розрахунковий інститут, розташований у крупному міжнародному фінансовому центрі. Метою його створення

є оптимізація фінансової діяльності корпорації. Завданням централізованого депозитарію є операційна діяльність з міжнародними потоками готівки, які продукуються підрозділами транснаціональної структури. Власне підрозділи в такій системі фінансового менеджменту підтримують фінансовий баланс лише на невідкладні потреби виробництва.

Завдяки стратегічному розташуванню централізованого депозитарія, у транснаціональних корпораціях відбувається:

- мінімізація оподаткування;
- раціоналізація валютних операцій;
- оптимізація інформаційно-комунікаційної складової;
- пришвидшення проведення депозитарних операцій;
- організація міжнародного багатостороннього клірингу та нетінгу (взаємної компенсації зобов'язань і активів між підрозділами транснаціональної структури).

У якості централізованого депозитарію виступає, як правило, внутрішньокорпоративний банк, що здійснює переважну більшість операцій з обслуговування транснаціональних структур. Окрім внутрішньокорпоративного банку, значне місце в управлінні фінансовими потоками ТНК займають комерційні банки, що допомагають у оптимізації міжнародної кредитно-інвестиційної та фінансової діяльності.

У прямій формі з внутрішньофірмового руху фінансових ресурсів при управлінні фінансовими потоками здійснюється тільки прямий трансферт капіталу (відкриття нового підрозділу, поглинання компанії або реалізація іншого провідного проекту) та трансферт дивідендів (рутинна операція для підрозділів). Для вирішення інших оперативних завдань управління фінансово-економічним блоком, транснаціональні структури користуються непрямими (прихованими) способами переказу прибутків у вигляді обміну товарами та послугами між підрозділами ТНК у країнах перебування. Таким чином, транснаціональні утворення фактично виводять власні прибутки з-під контролю держави, мінімізуючи сплату податків та зборів тощо.

Транснаціональні корпорації тісно співпрацюють з міжнародними наднаціональними фінансовими інститутами з метою стабілізації

міжнародних фінансів як частини світової економіки за рахунок об'єднання зусиль глобального співтовариства, а також здійснюють вплив на трансформацію світової валютної та кредитно-фінансової системи.

У процесі управління фінансовими потоками ТНК важливе значення має розробка фінансової стратегії, значний вплив на яку має циклічність економік пріоритетних країн світу. Аналіз параметрів зазначеного явища надає можливість визначати напрями диверсифікації діяльності корпорації. Основною метою розробки фінансової стратегії є максимізація вартості акціонерного капіталу транснаціональної структури. Серед підходів до оцінки останньої, зазначають метод дисконтованих грошових потоків, мільтиплікаторний та опціонний підходи. Факторами, що впливають на вартість акціонерного капіталу, є: дії компанії, репутація корпорації, недосконалість ринку, дії уряду, очікування акторів ринку тощо.

Фінанси транснаціональних структур поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні фінансові ресурси представляють собою залучений капітал. Активне використання зазначених джерел за умови вірно розробленої стратегії може значно підвищити рівень ефективності діяльності ТНК. На відміну від звичайних етноцентричних компаній, зовнішні кошти транснаціональних утворень мають більш диверсифікований характер і порівняно нижчу вартість. Це – кредити, емісія корпоративних векселів і облігацій, страхові премії, інвестиційні доходи. Сферами формування зовнішніх фінансових ресурсів є кредитні ринки (національний та міжнародний), фондові ринки (національний та міжнародний), ринок виробничих інвестицій та страховий ринок.

Серед основних джерел ефективного управління внутрішніми фінансовими ресурсами є інші корпоративні цінні папери, що накопичуються за допомогою емісії акцій корпорації. Світова практика свідчить, що зазначений інструмент є найбільш часто та ефективно використовуваним серед інших видів джерел. Іншими видами внутрішніх фінансових ресурсів є субординований борг, корпоративне кредитування, внутрішньокорпоративний перерозподіл.

Таким чином, орієнтація переважно на внутрішні фінансові ресурси ТНК використовується, як правило, при створенні нової транснаціональної структури, а пріоритетність зовнішніх фінансових ресурсів визначається фінансовим менеджментом компанії у момент її розвитку, коли необхідна максимальна концентрація фінансових ресурсів. Серед важливих чинників формування активів корпорації, як і будь-якого підприємства, знаходяться основні та оборотні фонди, які є джерелом реалізації фінансово-кредитної, індустриально-промислової та торговельно-комерційної політики компанії.

7.4. Потоки готівкових коштів у діяльності ТНК

Потоки готівкових коштів у діяльності структур транснаціонального підприємництва мають значний вплив на успішне функціонування як власних блоків (фінансово-кредитного, індустриально-промислового, торговельно-комерційного), так і на формування державних бюджетів країни базування та країн перебування. Грошова готівка є найбільш ліквідним ресурсом, який може у будь-яку мить бути перетвореним на будь-які активи. Окрім підтримки належного рівня платоспроможності структур транснаціонального підприємництва, готівка спрямовується на поточні видатки, а також надає можливість здійснювати короткострокові інвестиції на вигідних умовах.

Процес управління потоками грошових коштів здійснюється шляхом:

- визначення попиту системи транснаціональної структури та її підрозділів на готівку з метою оптимізації вкладень і надходжень;
- вибір методів централізації потоків грошової готівки (наприклад, шлях від регіональних фінансових структур до прийняття управлінських рішень центром стосовно важливих питань управління готівкою, формування банківських відносин, проведення валютних операцій);

- можливість оптимального зберігання готівкових коштів у централізованих грошових сховищах – депозитаріях.

Для визначення обсягів потоків готівкових коштів керівництво фінансово-економічного блоку транснаціональної структури формує бюджет і здійснює аналітичний прогноз для оцінювання потреб компанії у грошовій готівці. Існуюча система звітності надає можливість визначити загальний попит на грошову готівку, але є низка бар'єрів інформаційно-комунікаційного складу: політико-правове регулювання, мовні обмеження, технічні складності.

У аналітичній оцінці обсягів потоків готівкових коштів використовуються наступні показники, що згруповані у два блоки:

- *блок 1*, показники ліквідності та платоспроможності (чистий оборотний капітал, коефіцієнти ліквідності, показник маневреності функціонуючого капіталу тощо);
- *блок 2*, показники динаміки грошових коштів та її структури (грошові потоки за видами діяльності, грошові потоки за масштабами діяльності, грошові потоки за методами розрахунку, залишки грошових коштів).

Після проведення аналітичної оцінки обсягів потоків грошових коштів і визначення попиту на готівку з боку підрозділів, представник керівництва фінансово-економічного блоку ТНК має зробити висновок і прийняти рішення:

- Чи дозволити керівникові підрозділу транснаціональної компанії у країні перебування інвестувати залишок грошової готівки у розширення діяльності підрозділу?
- Чи керівник підрозділу транснаціональної структури у країні перебування має передати залишок грошової готівки у материнську компанію?

Для трансферту грошової готівки з підрозділів до головної компанії використовуються наступні методи: трансферт дивідендів, роялті й гонорарів, встановлення трансфертних цін, сплата за надання управлінських послуг, ліцензування, кредитні виплати, страхування.

Значна кількість ТНК використовують для багатостороннього взаємного обліку платіжних зобов'язань корпоративний

багатосторонній кліринг, що відбувається, як правило, через внутрішньокорпоративний банк.

Управління готівковими коштами транснаціональних корпорацій може відбуватися на глобальному, регіональному та локальному (національному) рівнях. Глобальний рівень управління потоками грошової готівки ускладняється обмеженнями урядів країн перебування на трансферти фінансових коштів, а також відмінностями між коливаннями курсів валют і темпами інфляції. У системі підприємництва транснаціонального типу накопичується значний обсяг грошових вимог і зобов'язань у вигляді внутрішнього руху готівки. Міжнародний перерозподіл потоків грошових коштів визначається як «міжнародне управління грошовими переказами» або «міжнародна система управління готівкою» (international cash management).

7.5. Холдинговий механізм управління ТНК

Холдинговий механізм представляє собою вертикальний тип утворення інтеграційних зв'язків між юридичними особами. Холдингова структура ТНК є домінуючою в утворенні та функціонуванні багатьох закордонних корпорацій на національному та транснаціональному рівнях. У загальному розумінні холдинг є сукупністю двох або більше юридичних осіб, які пов'язані відносинами економіко-правової залежності (спільний капітал). У деяких випадках холдинг представляє собою одиничну структуру, що розпоряджається контрольним пакетом акцій всіх учасників групи та детермінує стратегію її розвитку.

Холдингові структури поділяють на: холдингові компанії, субхолдинги, дочірні фірми. У випадку виконання дочірньою компанією функцій холдингу для інших компаній, вона називається субхолдингом. Власник холдингу визначається як бенефіціар.

Загальна структура холдингу включає:

- компанію-бенефіціара;
- холдинг;

- підрозділи;
- виробничі активи;
- торговельні підприємства.

Специфіка створення корпоративних структур обумовлює те, що холдингові компанії є різнофункціональними. Зважаючи на зазначене, утворюється організаційна та правова структура холдингу. Управління і участь у прибутках здійснюється шляхом проведення загальних зборів акціонерів.

Оперативне управління і контроль діяльності структурних підрозділів холдингу здійснюється, враховуючи наступні компоненти:

- угода з фінансових питань (визначає порядок використання річного прибутку, отримання доходів і дивідендів);
- угода про єдине управління (регулює функції керівництва транснаціональних компаній, наприклад, надання управлінських послуг, фінансування операційної діяльності підрозділів, юридичне володіння нематеріальними активами ТНК).

Часто застосовують такий варіант холдингової структури, як розпорядження акціями учасників ТНК. Такий різновид керування діяльністю транснаціональних структур являє собою горизонтальну інтеграцію провідних компаній крупних промислових комплексів. Основною відмінною рисою є те, що учасники транснаціональних об'єднань створюють спільні структурні одиниці та здійснюють розробку спільних інвестиційних проектів, що забезпечує піднесення ділової активності підконтрольних їм компаній. Зазначене надає можливість транснаціональним компаніям поєднувати фінансові та інші ресурси, а також розподіляти ризики. Завдяки цьому керівництво транснаціональних об'єднань може підготувати стратегію диверсифікації фінансово-кредитної та виробничо-комерційної діяльності корпорацій.

Ще одним з видів транснаціональної холдингової діяльності є створення *транснаціональних фінансово-промислових груп* (ТФПГ). Найчастіше вони створюються шляхом об'єднання банківських структур із промисловими підприємствами, що не мають достатньої кількості коштів, необхідних для фінансування інвестиційних проектів. Стрімке

зростання капіталу надає можливість більш «потужним» банкам створювати власні холдингові «імперії».

Поширеним явищем для ТНК є реєстрація головної компанії холдингу у країні з лояльним законодавством, незважаючи на те, де саме зосереджена основна частина активів, де лежать витoki походження компанії, і де здійснюється фактичне стратегічне керівництво.

7.6. Проблеми фінансування у діяльності транснаціональних компаній

Для того, щоб запобігти проблемам фінансування у діяльності транснаціональних компаній, слід подбати про формування системи заходів, спрямованої на управління глобальними потоками оборотних коштів. Важливим стратегічним питанням є вибір джерел власних та залучених ресурсів, а також напрямів їхнього розміщення.

Серед основних цілей фінансової стратегії слід назвати:

- реалізацію фінансової політики транснаціональної структури;
- залучення фінансових ресурсів;
- мінімізація вартості капіталу транснаціональної структури;
- міжнародне позиціонування активів;
- максимізація капіталізації ТНК;
- забезпечення захисту інвестицій у підрозділах від різних ризиків.

Для збереження капіталовкладень доцільно знайти причини та наслідки фінансових проблем, а також розробити декілька варіантів захисних стратегій.

Ризик-менеджмент фінансів транснаціональної корпорації передбачає врахування значно більшої кількості ризиків, ніж корпорації, що зосереджена тільки на внутрішньому ринку. Функціональні обов'язки ризик-менеджерів включають перманентний аналіз валютно-курсових, регіональних і політичних ризиків, пов'язаних зі здійсненням зовнішньоекономічної діяльності.

Забезпечити реалізацію фінансової стратегії, забезпечити результат операційного фінансового управління ризиками допомагає використання системи international cash management, розглянутої у попередніх підрозділах.

Серед основних проблем фінансування діяльності ТНК слід зазначити наступні:

1. *Вибір джерел фінансування.* Традиційно основним джерелом фінансування транснаціональних корпорацій, особливо на момент створення, є внутрішні фінансові ресурси, зокрема, нерозподілений прибуток. У зовнішніх фінансових ресурсах спостерігається значна частка банківських кредитів порівняно з інструментами ринку цінних паперів. Однак, деякі провідні країни (США, Великобританія) розглядають саме фондовий ринок у якості бази формування фінансових ресурсів для транснаціональних структур. Залучені фінансові ресурси використовуються, в основному, при реалізації стратегій диверсифікації ТНК або при здійсненні операцій злиттів і поглинань. Непродумана стратегія залучення капіталів може призвести до проблем у всіх учасників процесу.

2. *Наявність фінансових ризиків на різних рівнях.* Національні (локальні), міжнародні та глобальні ризики супроводжують діяльність будь-якої транснаціональної структури. Серед національних ризиків слід зазначити можливість ТНК, у країні базування якої побудовано економічну систему з високим ступенем розвитку, зустрітись на ринку країни перебування з нехарактерними ризиками (наприклад, політико-правовими, зокрема, обмеженням можливостей для нерезидентів щодо вивезення капіталу, репатріації прибутків).

3. *Валютні ризики.* Коливання валютних курсів може призвести до зниження прибутковості інвестицій у перерахунку на валютну одиницю, яка поширена у країні базування ТНК. Але тут є і зворотні можливості, отримувати додаткові прибутки завдяки зазначеним явищам.

4. *Оцінка безризикових цінних паперів.* Як правило, безризиковими вважаються цінні папери уряду країни. Однак, існує можливість їхньої переоцінки.

5. *Співробітництво структур транснаціонального типу підприємництва з міжнародними фінансовими інститутами.* Завданнями зазначеного співробітництва є розвиток стабільної економічної системи в глобальному контексті. Транснаціональні структури мають спільну діяльність переважно зі спеціалізованими інститутами Організації об'єднаних націй, Паризького та Лондонського клубів країн-кредиторів (що вирішують проблеми з наявними боргами країн).

7.7. Ціноутворення і трансфертні ціни

Ціноутворення у виробничо-комерційній діяльності транснаціональної корпорації має низку особливостей, серед яких потрібно, насамперед, зазначити таке явище, як трансфертні ціни (transfer prices). Це, насамперед, один з видів внутрішніх фінансових ресурсів транснаціональних структур, що являє собою ціни внутрішньокорпоративної торгівлі між розташованими у різних країнах підрозділами одного транснаціонального утворення.

Такий механізм торгівлі використовується для трансферту прибутків і певного зменшення рівня оподаткування у державні бюджети країн перебування транснаціональних компаній. Принципи трансфертного ціноутворення надають можливість реєстрації прибутків у країнах з низькою ставкою оподаткування, навіть у разі отримання основних доходів у економічних системах з високим рівнем фіскальних ставок.

На сьогодні, будь-яка транснаціональна корпорація може здійснювати процес встановлення трансфертних цін між підрозділами на товари та послуги. Для зниження рівня оподаткування корпоративного прибутку, підрозділ у економічній системі з високим рівнем оподаткування встановлює завищені ціни на реалізовану продукцію, яка надходить до іншого підрозділу, розташованому в економічній системі з невисоким рівнем оподаткування.

Зазначена операція призводить до легального приховування більшої частини прибутку підрозділу з країни, де спостерігаються високі

ставки оподаткування. У той же час підрозділ транснаціональної структури, що знаходиться у економічній системі з низьким рівнем фіскальних ставок, показує високий рівень отриманого прибутку. У підсумку відбувається значне зниження рівня податкового тиску на транснаціональні структури.

З боку урядів країн, у відповідь на значні обсяги операцій з трансфертного ціноутворення, можуть прийматись ринкові (економічні) та примусові (позаекономічні) методи запобігання цього явища. Серед ринкових методів – порівняння трансфертних цін зі світовими. А серед примусових – часткова заборона зазначених операцій, зафіксована у законодавчих документах.

Серед описових властивостей трансфертних цін виділяють:

- формуються переважно не на основі ринкових процесів попиту-пропозиції, а примусово встановлюються підрозділами транснаціональних корпорацій;
- не зважаючи на примусовість встановлення цін, базою для виміру цінових параметрів, є, звичайно, виробничі витрати та загальна економічна кон'юнктура;
- використовуються для формування внутрішньої норми прибутку транснаціональної структури та підвищення її рівня, при цьому мінімізуючи рівень оподаткування;
- здійснюють вплив на динаміку економічного циклу країни базування та країни перебування, змінюючи основні макроекономічні показники.

Таким чином, структури транснаціонального типу підприємництва за допомогою трансфертного ціноутворення переказують фінансові ресурси, мінімізують митні витрати та податкові платежі, акумулюють власні активи у стратегічно визначених регіонах або країнах перебування.

Тобто, механізм визначення трансфертних цін представляє собою сукупність процедур формування цін, цінової стратегії та тактики, умов здійснення оплати, оперування різновидами цін залежно від ринкової кон'юнктури, стратегії та тактики транснаціональної структури.

На рис. 7.1 умовно показано три варіанти ціни. Дві запропоновані ціни є такими, які приносять прибуток, а один варіант ціни – зумовлює збиток в Країні А.

Фахівці порівнюють трансфертні ціни з оптовими цінами промисловості (сфери послуг). Використання трансфертних цін відбувається у процесі комерційно-виробничої діяльності підрозділів компанії та може здійснюватися як відносно до готової продукції (а також сировинних ресурсів, матеріалів, напівфабрикатів), так і до послуг, у тому числі до управлінських платежів і відсотків за надані кредити.

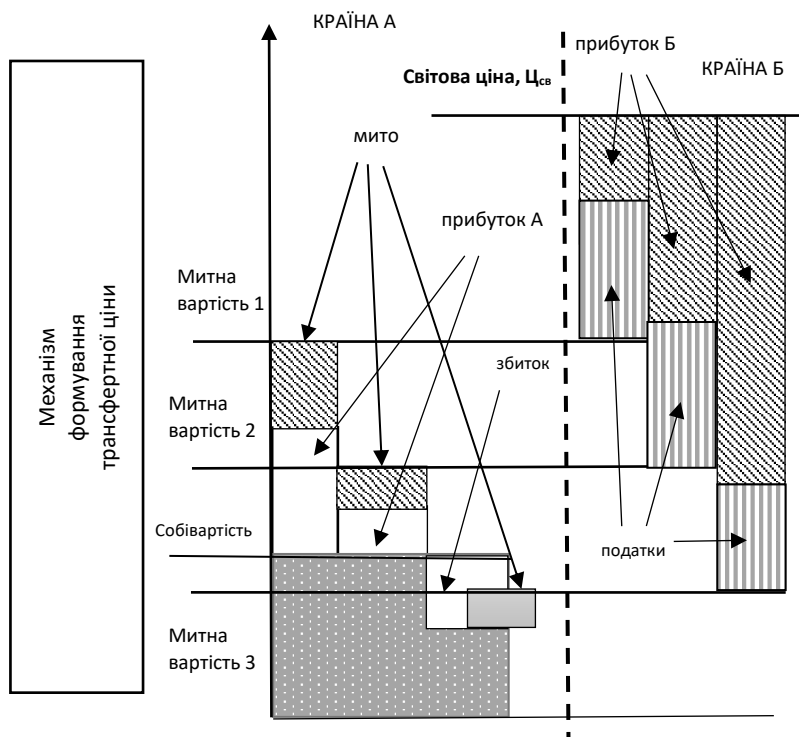


Рис. 7.1. Механізм формування трансфертної ціни

Останнім часом процес здійснення операцій трансфертного ціноутворення набув значного поширення завдяки тому, що внутрішньофірмова торгівля отримала суттєвий розвиток порівняно з процесами міжнародної торгівлі взагалі. Сьогодні конкурентоспроможність транснаціональних утворень в більшому ступені залежить від формування трансфертних цін між їхніми підрозділами. Наприклад, встановлюючи низькі ціни на сировинні ресурси, матеріали, напівфабрикати, що надходять з підрозділів, можна поліпшити власне становище на конкурентних ринках (рис. 7.2).

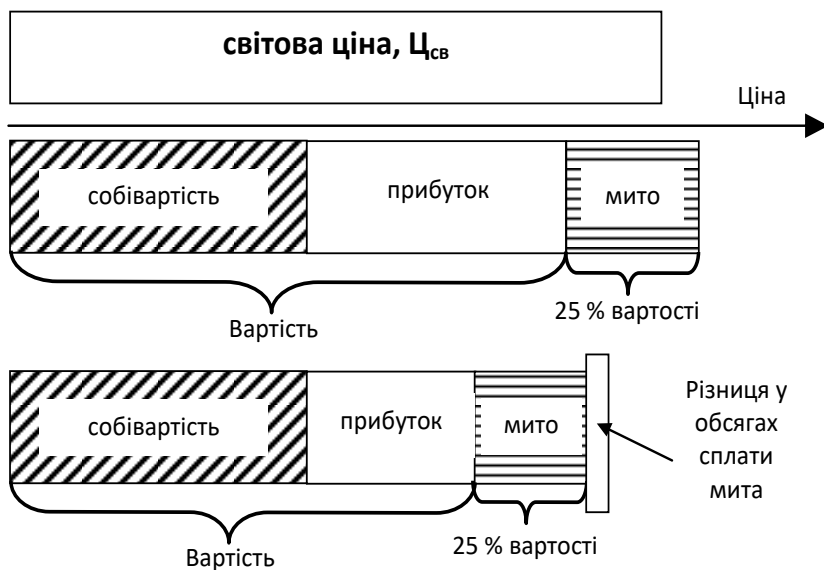


Рис. 7.2. Модель формування трансфертної ціни з метою заощадження коштів на сплаті мита

Під час податкового аудиту, транснаціональні корпорації використовують стандартні моделі ціноутворення для контролю та аналізу трансфертних цін. Наприклад, це:

- класичне визначення ціни виробництва за методом розрахунку ціни на базі собівартості з додаванням середньої по всіх галузях норми прибутку;

- аналоговий метод розрахунку ціни, де порівнюються ціни на схожі зразки товарів і послуг;
- метод розрахунку ціни на основі аналізу критеріїв споживчої вартості товару та послуги (тобто, її зовнішній вигляд, певні властивості, можливість задовольнити потреби конкретного споживача);
- метод розрахунку ціни на базі експертного аналізу ціни нововведень (технологій або товарів).

7.8. ТНК на міжнародних фінансових ринках

Об'єднання транснаціонального типу підприємництва здійснюють ініціативну, динамічну та впливову діяльність на міжнародних фінансових ринках, що являють собою систему економічно-інвестиційних і політико-правових відносин, пов'язаних з процесами виробництва-розподілу-обміну-споживання фінансових активів на світовому рівні.

Діяльність ТНК на міжнародних фінансових ринках пройшла довгий шлях від обслуговування фінансових угод до керування окремими корпораціями курсів валют у країнах. Ще у середині ХХ-го століття наймогутніші транснаціональні об'єднання не надавали належного значення таким операціям, оскільки суттєва частина торговельних угод приходилась на внутрішні ринки країн базування цих компаній. Однак, у останній третині минулого століття генезис і розвиток глобалізації надали можливість значно збільшити експорт капіталу. Наприклад, тільки корпорації США в цей період збільшили рівень ПІІ у підрозділи країн перебування у 5 разів.

Відповідно до зазначених процесів, розвивались міжнародні фінансові центри від точок перетину торговельних потоків провідних ТНК (Нью-Йоркський, Лондонський, Токійський фінансові ринки) у вищевказаний період до формування потужних фінансових центрів у всіх регіонах світу сьогодні.

Сучасні міжнародні фінансові центри являють собою простір концентрації різноманітних установ, що мають відношення до світової фінансової системи: банківські та інші фінансово-кредитні організації, які здійснюють фінансово-валютні, фінансово-кредитні та фінансово-інвестиційні операції на міжнародному рівні.

Сумарні валютні резерви транснаціональних структур значно перевищують резерви сукупних монетарних урядів планети. Рух навіть декількох відсотків грошової маси приватного сектору може значно вплинути на взаємний паритет національних валют. Транснаціональні структури можуть здійснювати обмінні валютні операції, маючи на меті отримання значних доходів.

Окрім зрозумілих переваг для ТНК у площині максимізації прибутків і «завоювання» нових ринків, процеси перетворення національних фінансових ринків до міжнародних призвели до необхідності змін у прийнятті фінансово-валютних рішень від децентралізованих до централізованих.

Міжнародні фінансово-валютні відносини – це взаємини між країнами з приводу проведення платіжно-розрахункових операцій між певними економічними системами світу. Будь-які зміни у валютних паритетах мають вплив на національні економіки, вірна і зворотна залежність. Бурхливі процеси у міжнародній фінансово-валютній сфері призвели до необхідності залучення до керівництва транснаціональних корпорацій досвідчених фахівців із зазначених питань, а також подолання дефіциту у новітніх досягненнях науково-технічного прогресу у інформаційно-комунікаційній сфері (електронне розрахункове обладнання тощо).

Необхідність урахування проблем волатильності (швидкої низько-прогнозованої мінливості) сучасних міжнародних фінансових ринків призводить до проблеми низької ймовірності визначення зміни трендів, що напяму впливає на процеси функціонування транснаціональних структур.

7.9. Біржова діяльність транснаціональних структур

Біржова діяльність є індикатором ціноутворення, економічного та фінансового стану корпорації. Також інтегрально за низкою показників діяльності ТНК можливо оцінити й розвиток країни в цілому. Одними з найпотужніших і найвпливовіших гравців на біржах є транснаціональні корпорації, які формують структуру ринків, впливають на стан і частково видозмінюють економічні процеси у світі через свою діяльність на біржових торгах.

Біржі пройшли шлях від локально організованих торговельних майданчиків до найпотужніших високотехнологічних надбань світової економіки. Сьогодні трансформаційні та транснаціоналізаційні процеси стосуються діяльності глобальних бірж. Новим етапом у процесах глобалізації біржових ринків стало створення електронних систем з віртуальним торговельним наповненням. Так, розроблений в січні 1985-го року, індекс NASDAQ являє собою інтегральне значення, що характеризує нефінансові внутрішні та міжнародні цінні папери, які контролюються електронною системою торгівлі цінними паперами NASDAQ на основі ринкової капіталізації.

Індекс NASDAQ Composite — це індекс фондового ринку, який складається з усіх звичайних акцій і подібних цінних паперів, перерахованих на фондовому ринку NASDAQ. Це означає, що він має більш ніж 3000 компонентів. У США його приймають як індикатор продуктивності запасів технологічних компаній і зростаючих компаній. Так, як США і неамериканські компанії (в основному, канадські та ізраїльські) котируються на фондовому ринку NASDAQ, індекс не є виключно американським.

Біржова діяльність є невіддільною частиною діяльності ТНК, а цінні папери в обраному індексі котируються щодня відносно до змін у загальному обсязі акцій в обігу, що впливають з вторинних розміщень, викупу акцій, перетворення або інших корпоративних заходів.

Ринкова капіталізація транснаціональної компанії представляє собою добуток ціни акції на загальну кількість акцій. Рейтинг компаній з найбільшими розмірами ринкової капіталізації наведено у табл. 7.2.

**Таблиця 7.2. Компанії з найбільшими розмірами
ринкової капіталізації за роками**

Номер з/п	Рік	Назва компанії	Обсяги ринкової капіталізації, у млрд дол.
1	2009	ExxonMobil	337
2	2010	PetroChina	329
3	2011	ExxonMobil	417
4	2012	Apple	559
5	2013	Apple	416
6	2014	Apple	469
7	2015	Apple	725

За прогнозами аналітиків, ТНК Apple Inc. стане першою корпорацією у світі, сумарний обсяг акцій якої складе 1 трлн дол. У жовтні 2016-го року ціна однієї акції компанії на біржі NASDAQ склала 110 дол.

Значна частка доходів провідних банків світу складається за результатами біржових операцій на валютному сегменті фінансового ринку. Більша частина доходів формується на біржовій грі (коливання крос-курсів долара, фунта, євро, в основному на базі ф'ючерсної торгівлі, яка є об'єктом регулювання відповідних біржових комітетів). Інституційні інвестори контролюють значну частину фінансових активів у світі.

Біржі здійснюють мобілізацію коштів і трансферт міжнародного капіталу. Обсяг міжнародних біржових операцій відносно невеликий, але в абсолютних розмірах він являє собою десятки млрд дол., що належать транснаціональним структурам. Останні мають значні внутрішньокорпораційні накопичення і покривають за рахунок самофінансування більше половини своєї потреби в капіталі.

Проте ТНК періодично потребують надходжень додаткового капіталу для обслуговування постійно зростаючого виробництва та збуту продукції. Їхні фінансові операції в значних обсягах інтернаціоналізовані та глобалізовані.

7.10. Матеріальні та нематеріальні активи у прямих іноземних інвестиціях

Матеріальні та нематеріальні активи (tangible assets and intangible assets) відіграють значну роль у процесі інвестуванні ТНК. Основним внутрішнім джерелом фінансування корпорацій є нерозподілений прибуток.

Інвестиційна активність ТНК має значну залежність від галузевої специфіки. Існують певні галузі, де транснаціональні структури займають провідні позиції, а в інших галузях вони представлені несуттєво. Ступінь галузевої транснаціоналізації детермінується параметрами R&D, рівнем витрат на маркетингові розробки, кількістю інженерно-технічних робітників і науковців, диференціація товару або послуги та іншими змінними.

Зазначені параметри є базою концепції іноземної інвестиційної активності компанії, що являє собою консолідовану практичну діяльність транснаціональних структур з розміщення капіталовкладень за межами країни базування. Вплив на іноземну інвестиційну активність здійснюють як зовнішні, так внутрішні фактори. Серед зовнішніх факторів виділяють: економічні закони та ринкову кон'юнктуру, геополітико-правове середовище, етнокультурні чинники.

Серед внутрішніх факторів впливу основними є нематеріальні активи транснаціональних структур, які є специфічними для кожної корпорації:

- репутація компанії (фактори, що створюють гудвіл – різницю між ринковою вартістю транснаціональної корпорації як майнового комплексу та балансовою вартістю);

- управлінська культура (організація соціально-економічних відносин);
- інтелектуальний капітал (фахівці з високою кваліфікацією, запатентовані технології, ноу хау та інші ексклюзивні знання та навички, авторські права, торговельні марки, ліцензії).

На відміну від матеріальних активів, які представляють собою фізичний немобільний капітал (обладнання, споруди тощо), нематеріальні ресурси не мають матеріальної фізичної форми, що надає їм можливість бути динамічними у переміщенні між країнами.

Нематеріальні активи більшою мірою, ніж матеріальні, сприяють зростанню рівня ПІІ за таких причин:

1. Мобільність і легкість міжнародного руху. ТНК з двома виробничими підрозділами несе менші витрати, ніж пара незалежних структурних одиниць з одним виробничим підрозділом кожна, тому що ТНК може тільки один раз здійснити капіталовкладення у R&D.
2. Базою нематеріальних активів є знання (які є не приватним благом, а суспільним), використання яких окремим підрозділом ускладнено без надання таких саме послуг іншим підрозділам, причому без додаткових витрат – додаткові виробничі потужності.
3. Продажі прав на об'єкти інтелектуальної власності чи надання ліцензій на використання активів іноземній компанії знижують транзакційні витрати.

Інтернаціоналізація капіталів, яка відбувається шляхом ПІІ у межах однієї транснаціональної структури, сприяє значному зниженню витрат компанії та є стимулом зростання рівня конкурентоспроможності корпорації.

Розділ 8.

ГАЛУЗЕВІ ТА РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК

8.1. Особливості глобальних виробничих структур і кластерів

Глобальні виробничі структури сьогодні визначаються поширенням міжнародного поділу праці, стрімким розвитком науково-технічного прогресу, інтернаціоналізаційними, інтеграційними та глобалізаційними процесами. Характерним прикладом глобальної виробничої структури є *кластер*, поняття якого як суб'єкту економічної агломерації взаємопов'язаних компаній започаткував у кінці XIX ст. А. Маршалл (Alfred Marshall) у праці "Принципи економіки". Промислові кластери у розвитку регіональних економік зайняли одну з провідних позицій у кінці XX-го століття.

Праці М. Портера (Michael E. Porter), які основані на ідеях А. Маршалла, стали поштовхом для формування і розвитку кластерів. Науковець запропонував теорію державної, національної та місцевої конкурентоспроможності у контексті світової економіки, в якій саме кластерам відведена особлива роль.

Кластери — це сконцентровані за географічними ознаками групи взаємозв'язаних компаній, спеціалізованих постачальників, компаній у відповідних галузях, а також пов'язаних із їхньою діяльністю організацій у визначених сферах. Вважається, що адміністративно-територіальні одиниці, на території яких утворюються кластери, за відносно короткий проміжок часу набувають статусу лідера економічного розвитку та визначають загальний рівень конкурентоспроможності національної економіки.

Кластерні системи характеризуються наступним:

- наявність крупної компанії-лідера, який визначає довгострокову наукову, інноваційну, виробничо-комерційну та інші стратегії кластерного угруповання;
- територіальна локалізація значної кількості підприємницьких суб'єктів кластерної системи;
- довгострокова координація взаємодії учасників у рамках інноваційних процесів, основних систем управління, виробничих програм, контролю якості.

Е. Бергман і Е. Фезер виділяють *п'ять основних теоретичних концепцій*, які підтримують кластерну теорію: 1) зовнішня економіка; 2) інноваційне середовище; 3) кооперативна конкуренція; 4) між-фірмова конкуренція; 5) залежність від напряду розвитку.

Т. Андерсон, здійснивши низку досліджень, що присвячені функціонуванню кластерів, виділяє наступні *ключові елементи*, що властиві кластерам: географічна концентрація, спеціалізація, множина підприємницьких суб'єктів, конкуренція та кооперація, критична маса, життєвий цикл, інноваційність.

Географічна концентрація — один з центральних елементів, що ґрунтується на наступному:

- специфічні природні ресурси, характерні для певної місцевості, стають доступнішими;
- географічна близькість підприємницьких суб'єктів забезпечує можливість для зниження трансакційних витрат;
- економіка у даній місцевості може оптимізуватись обмеженою кількістю компаній ефективного розміру;
- спеціалізація постачальників за ринками стосовно трудових ресурсів, капіталу чи технологічних ресурсів спрощена всередині окремого кластеру.

Наступним ключовим елементом, властивим кластерам, є *спеціалізація*. Кластер, виробничо-комерційна діяльність якого значною мірою зосереджена на певному ринку чи сфері діяльності, називається спеціалізованим. Проте, під впливом внутрішніх чи зовнішніх чинників кластери спроможні виходити за межі зв'язків окремої сфери та розвиватись у інших напрямках.

Слід зазначити, що взаємопов'язані спеціалізовані постачальники та споживачі підсилюють конкурентоспроможність кластера на глобальних ринках.

Не менш важливим є такий елемент як *суб'єкти кластерів*. Як правило, кластери включають значну кількість компаній малого та середнього бізнесу. Але не лише ці компанії є складовими суб'єктами кластерів. Кластери спроможні утворювати альянси з такими інституціями, як навчальні заклади, дослідницькі інститути, місцева влада, групи споживачів. Основними кластерними категоріями суб'єктів є: компанії; уряди; дослідницькі організації; фінансові установи.

Наступним кластерним елементом є *конкуренція та кооперація*. Здійснення виробничо-комерційної діяльності відбувається на одному рівні, учасники кластера мають можливість кооперуватись навколо основної діяльності, використовуючи свої конкурентні переваги для взаємного доповнення, підвищуючи загальну конкурентоспроможність кластеру. Узгоджена діяльність компаній сприяє залученню додаткового ресурсного забезпечення. Розподіляючи ресурси та ризики, суб'єкти підприємницької діяльності досягають ефекту масштабу. При кооперуванні кластерам характерні загальна індивідуальність відносно зовнішніх факторів і специфічність функціонування всередині.

До ключових елементів кластеру також належить *критична маса* — сукупність професіоналізму, інфраструктурного забезпечення та інформаційних зв'язків між компаніями певної сфери діяльності. Для того, щоб кластер досяг критичної маси, необхідна значна кількість учасників.

Ще одним елементом є *життєвий цикл кластера*, який складається з наступних етапів: 1) агломерація; 2) виникаючий кластер; 3) кластер, що розвивається; 4) зрілий кластер; 5) трансформація.

Важливим кластерним елементом являється *інновація* — складна функція від широкого спектру умов і взаємодій між різними суб'єктами. Інноваційні кластери сприяють появі нових переваг, а саме зростанню можливості для інновацій, створенню сприятливого середовища для формування бізнесу, зростанню рівня продуктивності.

Важливим завданням для керівництва компаній є вибір *кластерної стратегії*. Основним результатом реалізації кластерного підходу для окремо взятої країни є покращення торговельного балансу кожного регіону – стабільне зростання експорту та заміщення імпорту. Для реалізації стратегії виділяються сім основних характеристик кластерів, на комбінації яких базується вибір кластерної стратегії:

- 1) географічна – формування територіально розподілених кластерів економічної активності, починаючи від місцевих і закінчуючи глобальними;
- 2) горизонтальна – кілька кластерів економічної активності мають можливість входити в кластер вищого рівня;
- 3) вертикальна – у кластері присутні суміжні етапи виробничого процесу;
- 4) латеральна – різні сектори, які мають спільні можливості та спроможні забезпечувати економію за рахунок ефекту масштабу, створюють нові, більш ефективні комбінації секторів;
- 5) технологічна – сукупність галузей і підгалузей, які користуються однією і тією ж технологією;
- 6) якісна – взаємозв'язки та рівень співробітництва між компаніями, які знаходяться у кластері;
- 7) фокусна – кластери, які зосереджені навколо одного центру – компанії, науково-дослідної установи або навчального закладу.

8.2. ТНК у нафтогазовому комплексі

Компанії нафтогазового сектору є одними з важливих складових паливно-енергетичного комплексу світу. У зв'язку з об'єктивно сформованим географічним поділом між попитом на нафту, газ та їхньою пропозицією нафтогазові компанії з самого початку свого існування мали інтернаціональні ознаки. Серед всіх інших ТНК є найпоказовішими у глобалізаційному сенсі. У структурі світового енергобалансу нафта сягає майже 40 %. За прогнозами фахівців,

у 2050-х роках частка цього показника, можливо, знизиться до 28–29 % за рахунок розвитку джерел альтернативної енергетики.

Найбільша частка ПІІ спрямовується саме у нафтогазову галузь, а ТНК у зазначеній сфері є найбільшими за обсягами іноземних активів. П'ять найбільших транснаціональних корпорацій (ExxonMobil, Shell, BP, Chevron і Total) забезпечують одну п'яту частку загального обсягу світових ПІІ.

Функціонування компаній нафтогазового комплексу включає такі *етапи створення вартості* продукції: пошук і видобуток, транспортування і зберігання, переробка та маркетинг, нафтохімія.

Для компаній нафтогазового комплексу характерна висока капіталомісткість, тому період окупності вкладених коштів характеризується більшою тривалістю, ніж в інших галузях. Це обумовлюється значними витратами на проведення розвідувальних робіт, видобуток, транспортування та переробку сировини. До того ж значних витрат потребує побудова інфраструктурної мережі та торговельного комплексу. Також, значний вплив на прийняття управлінських рішень керівництвом нафтогазових ТНК здійснює високий рівень ризикованості, що пов'язаний з кліматичними, геологічними, технологічними та соціально-політичними параметрами.

Компанії, що працюють у зазначеному секторі, є *інтегрованими* або *спеціалізованими*. *Інтегровані* компанії містять весь комерційно-виробничий ланцюг від «свердловини» до «автозаправки», тобто займаються нафтохімією, видобутком і переробкою нафти та газу. *Спеціалізовані* компанії функціонують у більш вузькому середовищі (розвідка, видобуток, перероблення, збут) і мають тісний зв'язок з інтегрованими ТНК, що займають переважну частку світового нафтогазового бізнесу.

У нафтогазовому бізнесі найчастіше зустрічається *функціональна* структура, коли першорядне значення надається певному виду виробництва порівняно з іншими. У централізованій частині компанії топ-менеджери безпосередньо керують діяльністю основних підрозділів, а в нецентралізованій – президенти підрозділів відповідають за їхню діяльність.

У сучасних умовах у сфері транснаціоналізації нафтогазових корпорацій здійснюється глобальна монополізація капіталу та виробництва. Їхні провідні позиції у структурі глобальної економіки із концентрацією значного фінансового, технологічного, кадрового та інтелектуального ресурсів і монопольним правом на володіння ними, контроль і перерозподіл енергоресурсів у глобальному масштабі забезпечуються, у першу чергу, ефективними стратегіями вертикальної, горизонтальної, діагональної або змішаної інтеграції.

Прикладом *вертикальної інтеграції* може бути купівля і будівництво найбільшими нафтовими компаніями різних країн нафтопереробних заводів; будівництво та купівля танкерів, розвиток глобальної мережі автозаправок. У сучасному нафтогазовому бізнесі процес інтеграції не вичерпується створенням єдиного технологічного ланцюжка «від свердловини до бензоколонки», фінальна його стадія — повна інтеграція компаній у єдину фінансово-промислову структуру.

Важливим елементом регулювання діяльності компаній нафтогазового комплексу є *державний протекціонізм*, що відбивається у таких напрямках:

- контроль видобутку національних енергоресурсів з метою охорони довкілля та раціонального використання ресурсів;
- захист власних інтересів за допомогою методів прямого регулювання обсягів виробництва, охорони надр, підтримки «бажаного» рівня цін;
- стимулювання внутрішніх для країни виробників енергетичного сектору;
- використання гнучкості податкового законодавства, що забезпечує оптимальний режим функціонування компаній нафтогазового комплексу.

8.3. Інформаційно-комунікаційна сфера та ТНК

У структурі світового сектора інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) особливу роль відіграють транснаціональні корпорації, на частку яких припадає майже 90 % світового випуску продукції та послуг сектору ІКТ. Лідерами галузі на сьогодні є близько 250-ти компаній транснаціонального бізнесу. Наприклад, у Великобританії зареєстровано такі відомі ТНК, як Vodafone, BT Group, у США — Microsoft Corporation, EMC Corporation, Honeywell, Apple, у Франції — France Télécom, Alcatel Lucent, Vallourec, Thales, у Бразилії — Itautec S.A., у Південній Кореї — Samsung Group, LG Group, у Китаї — China Mobile Communications.

Важливо зазначити певні особливості функціонування телекомунікаційних компаній. Послуги надаються переважно в автоматичному режимі, а маршрутизація потоків інформації проходить без участі працівників. Фахівець у процесі надання телекомунікаційних послуг присутній, здебільшого, при обслуговуванні обладнання. Сукупність пов'язаних із процесом надання послуг усіх робочих місць і зв'язку між ними складають структуру компанії як організаційної системи. Особливостями побудови структури інформаційно-комунікаційної компанії є розподілення елементів у просторі на значній відстані один від одного.

Виробнича структура (чи структура з надання послуг) містить ту частину елементів системи та їхніх зв'язків, що обумовлена характером поділу праці у виробничому процесі. Інтеграційні процеси та інформатизація суспільного життя надають можливість визначити найвищий на сьогодні рівень організаційної системи світової телекомунікації.

Поділ на рівні зумовлює необхідність визначення структурних елементів всіх рівнів систем. Так, для глобальної інформаційної системи можна виокремити домени, як елемент. Для регіональних об'єднань з надання послуг передачі інформації структурною одиницею вважаються національні оператори. У кожній країні можна

виділити сукупність операторів, що надають послуги провідного, стільникового чи супутникового зв'язку. Таким чином, якщо інформаційно-телекомунікаційну компанію розглядати тільки як організаційну систему, то структуру виробництва складатиме регіональний підрозділ.

На сьогодні інновації сфери інформаційних технологій переважно є такими, що не сприяють виникненню нових галузей, а підвищують рівень ефективності діяльності існуючих. Підтвердженням цього є те, що у більшості випадків використовується визначення “інформаційні технології” (IT), а не “інформаційна галузь”. Перетворювання технології у галузь є поступовим процесом. Паралельно з трансформацією здійснюється злиття існуючих і виокремлення нових галузей.

У розвитку інформаційних технологій виділяються наступні *етапи*:

- технологічний (до 1970 року – відпрацювання технологій, принципів побудови);
- програмно-технічний (до 1985 року – зростання рівня потреб у програмних продуктах при низькій швидкості зростання можливостей технічних засобів);
- організаційний (до 1995 року – імплементація комп'ютерних систем у технологічне обладнання, у структуру управління компанією, побудова корпоративних структур);
- інформаційний (до 2000 року – інформатизація суспільства, світові інформаційні кризи);
- посткризовий (до 2005 року) – переосмислення еволюції «мильних бульбашок» інтернет-технологій і зниження впливу кризи «дот-комів» (.com);
- хмарні обчислення (з 2006 року) – надання програмного забезпечення споживачам у вигляді інтернет-сервісів.

За часовим проміжком між датами спостерігається «стиснення» відрізка часу між етапами.

Процес постійного вдосконалення комп'ютеризованих систем спричинився кризами, що визначали стрибкоподібний рух у розвитку галузі:

- 1) 1995 р. – фінансово-кредитні комп'ютеризовані мережеві системи;
- 2) 1996 р. – злиття різнопрофільних галузей (глобалізація), де електронні виступали в ролі керованих;
- 3) 2000 р. – проблема «2000»;
- 4) 2001 р. – продовження (чи повтор кризи «2000»);
- 5) 2002 р. – банкрутство високотехнологічних компаній, принципи роботи яких значною мірою базувалися на комп'ютерних рішеннях;
- 6) 2009 р. – значний вплив на сферу ІКТ загальної фінансової кризи 2007-2008 рр.

Телекомунікаційна галузь нині переживає досить бурхливий період. Компанії прагнуть зберегти рентабельність в умовах зростаючої конкуренції, більш жорстких вимог замовників та підвищення цін. Вирішення зазначених проблем ускладнено без чіткого визначення та опису структури бізнес-процесів. Крім того, варто досягти узгодженості в представленні процесів серед постачальників устаткування, розробників прикладних програм і системних інтеграторів, що надасть можливість створювати системи управління за допомогою об'єднання сторонніх і власних розробок. Однією з найбільш відомих сучасних багаторівневих моделей бізнес-процесів управління виробництвом є eTOM (Enhanced Telecom Operations Map), розроблена міжнародною некомерційною організацією Tele-Management Forum (TMF).

8.4. Транснаціональні компанії в металургії

Металургія є фундаментальним комплексом машинобудівної галузі, що значно впливає не тільки на функціонування промисловості, а й на розвиток інфраструктури країн. Лідерами металургійного комплексу виступають транснаціональні корпорації розвинених країн. Продукція українського металургійного комплексу є однією з найбільш

експортоорієнтованих товарів вітчизняної економіки. Основними продуктами є готовий метал, а допоміжними — виробництво сплавів.

Територіальна організація металургійного комплексу залежить від багатьох економічних і природних факторів, серед яких:

- високий рівень концентрації виробництва;
- орієнтація на місцеву паливну та сировинну базу;
- вплив на формування інших галузей промисловості.

Чорні та кольорові метали, що є визначальною продукцією металургійного сегменту, використовуються у машинобудівній промисловості, в будівельній сфері, у сільськогосподарському секторі.

Металургійний комплекс складається з таких компонентів:

- 1) чорна металургія (виробництво сталі та чавуну);
- 2) кольорова металургія (алюмінієва, міделиварна, свинцево-цинкова, олов'яна, ртутна, сурм'яна, нікелева промисловість тощо).

Серед найбільших металургійних корпорацій світу (за обсягами виробництва сталі) – ArcelorMittal (Люксембург), Baosteel Anshan, Iron & Steel Group (Ansteel) та Jiangsu Shagang Group (Китай), Posco (Південна Корея), Nippon Steel та JFE Holdings (Японія), Tata Steel (Індія), U.S. Steel (США) та Gerdau (Бразилія). Також з 2010-го року у міжнародному рейтингу топ-корпорацій металургійного сектору з'явилась і Україна. Серед основних компаній, які постачають значну частку продукції за кордон, зазначимо Індустріальний союз Донбасу – ISD (3 країни приймання), Систем кепітал менеджмент – SCM (галузевий холдінг Метінвест характеризується 3-ма країнами перебування), Публічне акціонерне товариство «Криворіжсталь».

Для розвитку металургійного комплексу Україна має декілька сприятливих чинників:

- відносна близькість родовищ коксівного вугілля, залізної та марганцевої руд, формувальних пісків і вогнетривів, вапняків, а також відкриті в останні роки значні запаси різноманітних руд кольорових металів;
- досить розвинену мережу шляхів сполучення між родовищами (розвинута логістика);
- надійне джерело водопостачання (р. Дніпро, водосховища);

- розвиток металомісткого машинобудування;
- значні обсяги металообробку;
- висококваліфіковані трудові ресурси.

Чорна металургія вітчизняного комплексу з урахуванням використання застарілих технологій та невдосконаленого обладнання є матеріаломісткою галуззю, що обумовлює принцип розміщення компаній у максимальному наближенні до сировинних джерел.

На розміщення підприємств кольорової металургії України впливають сировинний та енергетичний фактори. Переважно виробництва зосереджені у Донбаському та Придніпровському макрорайонах.

8.5. ТНК машинобудування

Машинобудування вважається основною галуззю обробної промисловості більшості країн світу, де значна частка продукції виробляється транснаціональними компаніями США, Японії, низкою країн Південно-Східної Азії (Республіка Корея, о. Тайвань) та Західної Європи. Зазначена галузь відображає високий рівень науково-технічного прогресу та оборонної здатності країн світу, визначає розвиток інших галузей економіки. Машинобудування і металообробка є складною та диференційованою сферою, де виробляють машини та верстати, прилади та агрегати, різноманітне обладнання, апаратуру і механізми побутового, виробничого та військового призначення. Сучасне машинобудування складається зі значної кількості підгалузей і виробництв.

Компанії машинобудівного комплексу тісно пов'язані між собою і з виробничими потужностями всіх інших галузей економіки. У розвинених країнах світу на продукцію даного комплексу припадає близько 40 % вартості промислового виробництва. У більшості країн, що розвиваються (за винятком Китаю, Мексики, Бразилії та групи азіатських нових індустріальних країн) машинобудування має менше значення.

За техніко-економічними особливостями виробництва, які визначають основні відмінності у вимогах до умов розміщення компаній, виділяють металомістке, трудомістке та наукомістке машинобудування, а згідно технологіям, які використовуються – мало-затратні (низькотехнологічні) та затратні (тобто середньо- та високо-технологічні) галузі.

За асортиментом продукції, що виготовляється, виділяють галузі (або підгалузі) машинобудівного комплексу. У багатьох країнах під машинобудуванням (у вузькому сенсі) розуміють лише загальне машинобудування, що спеціалізується на випуску виробничого обладнання безпосередньо для цієї та інших галузей економіки. Але частіше до складу цієї галузі включають такі підгалузі: виробництво різноманітного обладнання, транспортне машинобудування, електроніку та електротехніку, приладобудування, тракторобудування і сільськогосподарське машинобудування, виробництво озброєння і військової техніки та низка інших підгалузей, включаючи виробництво металовиробів.

Особливості розміщення ТНК машинобудівного комплексу супроводжуються суттєвим впливом на нього багатьох чинників, серед яких:

- рівень розвитку форм суспільної організації виробництва;
- забезпеченість трудовими ресурсами та рівень кваліфікації персоналу;
- транспортний чинник (ступінь розвиненості інфраструктури);
- споживчий чинник (характер попиту та місткість ринків збуту);
- рівень наукомісткості;
- сировинний чинник (близькість до центрів чорної металургії).

Для сучасних ТНК машинобудування характерні широкі кооперовані зв'язки. Компанії, що випускають кінцеву продукцію, мають значну кількість заводів-суміжників, як в середині окремої країни, так і за її межами. Випуск крупносерійної продукції багатьох галузей машинобудівного комплексу в умовах глобалізації та поглиблення процесу спеціалізації й міжнародного поділу праці в промисловості обумовлює зростання взаємозв'язків постачальників комплектуючих деталей, агрегатів, вузлів зі складальними

підрозділами, як у межах окремої країни, так і на міждержавному (регіональному, глобальному) рівні.

Ця тенденція посилюється зміною способів організації виробництва в структурах ТНК (постфордизм, «гнучке» виробництво), впровадженням системи постачання «точно в строк», особливо в таких галузях, як автомобілебудування, випуск побутової електроніки (зокрема, на кінцевих стадіях складального виробництва).

Відомо, що той чи інший вид спеціалізації (предметна, технологічна, подетальна) визначається характером продукції, що виготовляється. Спеціалізація машинобудівних ТНК у поєднанні з територіальним поділом праці призводить до формування вузько-спеціалізованих промислових центрів і навіть районів. Цьому процесу значною мірою сприяє діяльність ТНК, які розміщують свої виробничі потужності у багатьох країнах.

У багатьох галузях машинобудування відзначається високий рівень трудомісткості виробництва. А в деяких з них пред'являють високі вимоги стосовно рівня кваліфікації робочої сили (наприклад, в приладобудуванні, електроніці, електротехніці, авіаційній та аерокосмічній галузях). В останні роки країни з дешевою робочою силою виявились у більш сприятливій ситуації для розвитку трудомістких галузей машинобудування.

Однак, розвиток наукомістких галузей, що базуються на новітніх досягненнях науки, а також ускладнення застосовуваної техніки, як і раніше, стимулює зосередження деяких виробництв у країнах або районах, які мають висококваліфіковані кадри, наукові центри дослідження і конструкторських розробок, розвинену інформаційну та транспортну інфраструктуру. Зазначені виробництва в основному сконцентровані в економічно високорозвинених країнах. Так, у США зареєстровані такі крупні ТНК, як Boeing, Lockheed Martin Corporation (виробництво авіаційної, космічної та військової техніки), Illinois Tool Works Inc. (металообробка, автомобілебудування, електроніка), Alcoa Inc (металургія). Франція є країною базування для ТНК: Alstom (машинобудування), Safran (машинобудування, електроніка), Renault, Peugeot (автомобілебудування), Schneider Electric (електротехніка), Areva (енергетика, машинобудування).

У країнах Азії, Південної Америки, а подекуди і Африки (у державах з дешевою робочою силою, використанням дитячої та жіночої праці), зазвичай, розміщуються складальні заводи, які отримують комплектуючі деталі з різних країн світу та випускають масову промислову продукцію. Іншими словами, виділяються країни-продуценти масової продукції та країни-постачальники складної наукомісткої продукції, при цьому розвивається, як спеціалізація, так і міждержавне кооперування.

8.6. ТНК у агропромисловому комплексі

Агропромислова інтеграція надала можливість у XX-му столітті створити міцний агропромисловий комплекс (АПК) світу, який є найбільш розвиненим і розгалуженим у планетарному масштабі. Сьогодні у сучасному агропромисловому комплексі виділяються три такі сфери:

1. Основна — сільське господарство, що включає тваринництво, рослинництво, рибальство. З точки зору організаційних форм у сільському господарстві найчастіше зустрічаються фермерські господарства, особисті підсобні господарства тощо.
2. Допоміжна — поділяється на 2 частини: постачання та переробка. Сфера постачання є фактично виробництвом засобів виробництва для галузей сільського господарства, а також їхнім обслуговуванням. Сфера переробки та доведення продукції до кінцевого споживача включає заготівельні, переробні, складські, транспортувальні та реалізаційні операції.
3. Інфраструктурна — включає виробничу, соціальну та інформаційну підтримку галузей агропромислового комплексу.

Вплив транснаціональних корпорацій на розвиток агропромислового комплексу світу значний. Участь прямих іноземних інвесторів відіграє важливу роль для підприємств АПК країн, що розвиваються, і має неоднозначний вплив і форми:

1. Модернізація основного капіталу у галузях АПК з боку транснаціональних структур має як позитивні, так й негативні наслідки. Серед «плюсів» зазначають апробацію енерго-ефективних технологій, переоснащення підприємств основного та допоміжного секторів, зростання продуктивності праці за рахунок впровадження новітніх технологій. Серед «мінусів» – скорочення числа зайнятих у цій сфері, а також надмірну експлуатацію приватних господарств з боку компаній з великими капіталами.
2. Обмеження у торговельній політиці за рахунок тарифних і нетарифних методів регулювання зовнішньої торгівлі. Ринки агропромислової продукції з високою доданою вартістю вже монополізовані розвиненими країнами. Вихід на ці ринки для інших країн обмежується.
3. Стимулювання розвитку агропромислового комплексу країн, що розвиваються, призводить до поступового зростання інших галузей (мультиплікативний ефект). З іншого боку, діяльність ТНК у приймаючих країнах часто має негативні екологічні наслідки.

Таким чином: 1) участь ТНК у формуванні та підтримці АПК країн, що розвиваються, невелика, але більше, ніж у розвинених країнах; 2) участь ТНК у розвитку АПК країн, що розвиваються, може зробити істотний позитивний і негативний вплив; 3) участь ТНК у розвитку АПК країн, що розвиваються, для довгострокового піднесення сільського господарства потребує комплексного підходу політики, спрямованої на створення переваг розвитку.

Значення діяльності транснаціональних корпорацій агро-промислового комплексу полягає ще й у позитивному впливі на зміну клімату, що є однією з ключових проблем нинішнього і майбутніх поколінь. Збільшення глобальної температури буде впливати на всі регіони та країни, але найболючіше вдарить по тих, хто вже живе в бідності та у продовольчій небезпеці. До червня 2016 року 178 країн вже підписали Паризьку угоду, де зазначається важливий внесок АПК, зокрема, компаній лісового господарства у побудові основ переходу до низьковуглецевої економіки.

За даними Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), найбільш крупними транснаціональними структурами у АПК є Cargill (США, 68 країн перебування), CHS (США, 25 країн перебування), ADM (США, 160 країн перебування), General mills (США, 15 країн перебування), ZEN NOH (Японія, 17 країн перебування) тощо.

8.7. Транснаціональні структури та військово-промислова інтеграція

Інтернаціоналізація, інтеграція та глобалізація призводять до збільшення залежності урядів багатьох країн від діяльності компаній, що виробляють товари військового призначення. Військово-промисловий комплекс (ВПК) є неформальним союзом між військовою сферою та оборонною промисловістю, результати діяльності якого впливають на державну політику. Транснаціональні утворення у зазначеному комплексі мають найбільший вплив на функціонування окремих країн, оскільки постачання військового обладнання має дві цілі: 1) отримати прибуток; 2) потенційні загрози з боку інших країн.

ВПК представляє собою сукупність науково-дослідних інституцій та виробничо-комерційних компаній, що виконують розробку, виробництво, зберігання, постачання і збут військової та спеціальної техніки, амуніції, боєприпасів, переважно для державних силових структур, а також у імпортно-експортних операціях.

Структуру ВПК складають:

- державні установи та організації-замовники, міністерство, силові відомства та органи влади, галузеві міністерства. Від даних організацій залежить прийняття управлінських рішень щодо переозброєння або створення окремих нових зразків техніки та озброєння, постановка технічних завдань, проведення конкурсу серед підрядників і затвердження готових проектів;
- науково-дослідні та дослідно-конструкторські організації, приватні компанії з режимом секретності. Це спеціалізовані

науково-дослідні інститути та конструкторські бюро, часто закритого типу, що займаються проектуванням і створенням експериментальних моделей;

- оборонне виробництво – виробничо-комерційна діяльність підприємств, що займаються виготовленням зброї та боеприпасів, конструюванням і випуском одиниць бойової техніки, літальних апаратів, будівництвом і спуском на воду військових суден, виробництвом ядерної зброї;
- структурні підрозділи збройних сил, що займаються проведенням військових випробувань озброєння, зберіганням і зняттям з обліку;
- імпоротно-експортні операції, що проводяться уповноваженими компаніями з відповідним рівнем секретності;
- військово-промислове лобі, тобто неформальне об'єднання промисловців і підприємців, що явно чи опосередковано підтримують військові ініціативи держави з метою отримання нових замовлень.

Військові витрати є важливим джерелом бюджетних видатків і мають свою специфіку. Деякі дані стосовно військових витрат можуть бути завуальовані: у багатьох випадках, витрати на зброю не включені в офіційні дані військових витрат. За даними Stockholm International Peace Research Institute (SIPRI), управління сектором безпеки залишається незначним у багатьох країнах. Це особливо актуально в нестабільних умовах, де з'являється можливість уникнути нагляду. Низький рівень прозорості військових бюджетів і фактичних витрат, присутній як у розвинених, так і у країнах, що розвиваються, тобто, військові витрати є загальними для всіх. Відсутність прозорості в будь-якій області державних витрат може сприяти корупції. У разі військових витрат як в розвинених країнах, так і у країнах, що розвиваються, демонструються ірраціональні рішення про закупівлі озброєнь, які не відбивають реальних потреб безпеки.

Серед основних гравців на ринку послуг ВПК слід назвати: Lockheed Martin Corporation (США), BAE Systems (Велика Британія), Boeing (США), Northrop Grumman (США), General Dynamics (США).

Розділ 9.

СКЛАДОВІ УСПІШНОЇ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

9.1. Стандартизація та ліцензування діяльності на міжнародних ринках

Стандартизація — це діяльність зі встановлення певних правил і характеристик з метою їхнього добровільного багатократного використання, що спрямована на досягнення належного рівня впорядкованості у сферах виробництва та обігу продукції, а також підвищення рівня конкурентоспроможності продукції, робіт і послуг. Діяльність організацій з стандартизації пов'язана зі створенням, впровадженням і контролем дотримувannya регіональних та міжнародних стандартів. Стандарти (від англ. standard — норма, взірець) розрізняються за сферою дії:

- міжнародні (чинні на території країн, що визнають стандарт);
- державні (чинні на всій території країни і для всіх галузей);
- галузеві (у рамках всієї галузі);
- стандарти компанії або об'єднання (чинні тільки у межах певного підприємства чи їхніх об'єднань).

Стандарти поділяються на такі типи: міжнародні стандарти, стандарти для членів організації, стандарти компаній. Стандарти можуть підтримуватися керівництвом держав, національними професійними об'єднаннями, членами організацій, приватними компаніями.

На міжнародному рівні питаннями стандартизації займається Міжнародна організація з стандартизації (International Organization

for Standardization — ISO). Членами ISO є національні організації стандартизації, участь у ISO є добровільною. Існують й інші організації.

Ліцензування міжнародної виробничо-комерційної діяльності компаній здійснюється державними органами, які надають ліцензії. *Ліцензія* — це документ, що засвідчує право суб'єкта підприємництва на здійснення зазначеного в ньому виду діяльності протягом визначеного терміну на конкретних територіях з виконанням ліцензійних умов. Ліцензування включає видачу, переоформлення, подовження терміну дії, визнання недійсними, анулювання ліцензій, видачу їхніх копій та дублікатів, ведення ліцензійних справ і ліцензійних реєстрів, контроль за дотриманням ліцензійних умов, видача розпоряджень про усунення порушень ліцензійних умов.

Процес ліцензування є дієвим регулятором для різних секторів зовнішньоекономічної діяльності. Він визначає структуру ринку, кількість крупних підприємницьких структур, спектр їхніх послуг, рівень конкуренції між ними, державні доходи від підприємницької діяльності тощо.

Завданням ліцензування є гарантування надання зазначеного у ліцензії спектру видів діяльності з визначеним рівнем якості за прийнятною ціною. Ліцензування у будь-якій сфері, як правило, сприяє формуванню ринку та є запорукою інвестування у галузь. При письмово затверджених правах і обов'язках суб'єктів ринку ТНК можуть бути впевнені у сталості ведення бізнесу та відповідно у віддачі від вкладених інвестицій.

Ліцензування надає змогу обґрунтовано, прозоро, ефективно «з дотриманням інтересів як держави, так і підприємницьких структур, розподіляти дефіцитні ресурси для функціонування того чи іншого виду діяльності. Умови ліцензування є важливим інструментом для розширення інвестицій та сприяння розвитку виробництва товарів та надання послуг у багатьох країнах.

Ліцензії опосередковано регулюють структуру ринку, кількість економічних суб'єктів, які мають право здійснювати ту чи іншу діяльність. Ліцензійні умови також можуть бути засобом, який обмежує доступ на ринок іноземних компаній, сприяє збільшенню кількості вітчизняних компаній, чи зростанню існуючих.

Ліцензії можуть містити правила, які встановлюють умови конкуренції, обмежують можливості діючим потужним ТНК зловживати їхнім провідним положенням на ринку.

Ліцензування діяльності надає можливість державі отримувати доходи від реалізації нових ліцензій та від щорічних ліцензійних зборів. З іншого боку регуляторна функція ліцензування здійснює захист прав споживачів — регулювання цін, порядок розрахунків, механізми розгляду скарг, розв'язання спірних питань, рівень обмежень відповідальності за ненадання послуг, надання неякісних послуг чи продаж товарів з незадовільним рівнем якості.

Однією з форм ліцензування, що застосовується на тривалий термін, є *франчайзинг*. Ця форма експансії ТНК (франчайзер) представляє собою угоду, де компанії-клієнту (франчайзі) надається дозвіл на певний вид бізнесу. При цьому франчайзі зобов'язується використовувати розроблену ТНК системну модель ведення бізнесу, а також сплачувати роялті. Починаючи із здійснення маркетингових та управлінських послуг у 80-ті роки ХХ-го століття, сьогодні транснаціональні структури здійснюють передачу заводів, фабрик та інших локальних одиниць «під ключ», поширюючи тим самим свій вплив на світове співтовариство.

Ураховуючи сучасні тенденції до гібридизації форм зовнішньоекономічної діяльності, слід зазначити *ліфрексдінг* (lifrexding), що являє собою комплекс обміну ліцензіями, франшизами та експортними операціями + рух прямих іноземних інвестицій (*li* – ліцензування, *fr* – франчайзинг, *ex* – товарний експорт, *di* – ПІІ).

9.2. Міжнародне науково-технічне співробітництво

Транснаціональна кооперація передбачає внутрішньофірмове кооперування у межах ТНК у сфері R&D, кооперацію промислових компаній з технополісами, науковими парками або подібними

структурами, а також здійснення спільних програм і створення спільних підприємств.

ТНК є власниками цілих комплексів компаній від науково-дослідних організацій до виробничих потужностей та структурних одиниць сфери обслуговування, виробництва та/або обслуговування, що знаходяться за кордоном країни базування. Такі компанії є лідерами у виробництві та реалізації певного товару. Відмінною рисою є те, що ТНК переміщує за кордон не товар, а сам процес вкладання капіталу, що супроводжується використанням закордонної робочої сили у межах міжнародного виробництва.

Фінансовий, виробничий, інтелектуальний, політичний потенціал ТНК сприяє розвитку міжнародного співробітництва завдяки наступному:

- 1) інтеграції ресурсів материнської компанії та підрозділів;
- 2) інтеграції потенціалів зарубіжних підрозділів;
- 3) укладання різних угод з незалежними компаніями.

Зазначені риси надають перевагу у можливостях підвищення рівня ефективності та конкурентоспроможності, гнучкості та лобювання інтересів ТНК.

С точки зору транснаціоналізації процесів, міжнародне науково-технічне співробітництво часто зустрічається у вигляді транснаціональних стратегічних альянсів (ТСА), що являють собою специфічну організаційну форму зв'язків між двома та більше компаніями.

На відміну від інших способів об'єднань підприємств, ТСА є тимчасовим середньостроковим координуванням економічної діяльності всіх учасників.

Цілями формування ТСА є:

- вихід на нові ринки або поліпшення кон'юнктури на існуючих;
- реалізація крупномасштабних виробничих проєктів, де вигодами від співробітництва є: скорочення тривалості процесів впровадження новацій; зниження витрат виробництва; зменшення ризиків; оптимізація результатів міжнародного виробничого кооперування.

Таким чином, транснаціональні стратегічні альянси є сучасною формою концентрації капіталу та централізації управління виробництвом.

Успішність діяльності ТНК безпосередньо пов'язана з державною науково-технічною політикою тих країн, де розміщені підрозділи компанії. Виділяються такі джерела активізації міжнародного співробітництва ТНК:

- розширення можливостей використання прав власності на природні ресурси, капітал, інформацію та результати R&D, набуття, у зв'язку з цим, переваг перед компаніями, що здійснюють виробничо-комерційну діяльність в одній країні і ведуть зовнішньоекономічну діяльність з незначними обсягами;
- реальні можливості раціональної локації розміщення власних підрозділів у регіонах світу, країнах з урахуванням таких факторів: обсяги внутрішнього ринку країн перебування; темпи економічного зростання; вартість особистого та речового факторів виробництва; інфраструктурні параметри; макро-економічні політико-правові чинники (серед яких найбільш вагомим є низькі політичні ризики);
- ймовірність накопичення капіталів по всіх підрозділах транснаціональної корпорації з урахуванням залучених ресурсів у країнах перебування та їхньою подальшою акумуляцією та інвестуванням коштів за оптимальних для ТНК умов;
- володіння і управління інформацією про економічну кон'юнктуру на фінансових і товарних ринках у різних регіонах світу для оперативного реагування у вигляді міжнародного переміщення капіталу за сприятливих умов (максимізація прибутків і зниження підприємницьких ризиків);
- перманентне удосконалення організаційної структури транснаціональних утворень з використанням досвіду міжнародного менеджменту та новітніх тенденцій;
- реалізація напрямів соціальної відповідальності ТНК і підтримка її репутації.

Кожна країна обирає свою модель міжнародного науково-технічного співробітництва, залежно від передумов, які створені історично, сучасного стану та стратегії розвитку. Окремо взята країна має своє унікальне географічне розташування, природні ресурси, інтелектуальний потенціал, систему освіти. Відповідно, країни-сусіди також характеризуються певними інтегральними показниками науково-технічного розвитку. Зазвичай, міжнародне співробітництво можливо при близьких значеннях інтегрального показника.

Інтегральний показник науково-технічного розвитку P_{MS} можна оцінювати за наступною формулою:

$$P_{MS} = \frac{I_{p1}}{I_{p2}} + \frac{T_{L1}}{T_{L2}} + \frac{S_{L1}}{S_{L2}} \quad (9.1)$$

де I_{p1} , I_{p2} — значення показника інтелектуального потенціалу для країни 1 та країни 2;

T_{L1} , T_{L2} — значення показника технічного рівня для країн 1 і 2;

S_{L1} , S_{L2} — значення показника наукового рівня, відповідно, для країни 1 і 2.

Інтегральний показник науково-технічного розвитку P_{MS} може приймати значення від 0 до безкінечності.

У табл. 9.1 представлено можливі варіанти міжнародного науково-технічного співробітництва за показником P_{MS} .

У процесі *реалізації* продукту міжнародного науково-технічного співробітництва використовуються класичні моделі міжнародної торгівлі:

- модель технічного прогресу;
- модель технологічного розриву;
- модель життєвого циклу продукту;
- модель наукомісткої спеціалізації;
- модель економії на масштабах виробництва.

Важливою складовою міжнародного науково-технічного співробітництва є забезпечення процесу реалізації проекту матеріальними ресурсами, корисними копалинами, виробничою базою. Забезпеченість зазначеними ресурсами кожної країни є різною. Що стосується корисних копалин, то їхня наявність склалася історично.

Таблиця 9.1. Варіанти міжнародного науково-технічного співробітництва за інтегральним показником

Значення показника	Оцінка потенціалу країни	Моделі міжнародного науково-технічного співробітництва
$P_{MS} > 1$	Країна 1 має більший потенціал, аніж країна 2	Модель наукомісткої спеціалізації (за пріоритетним напрямом однієї з країн). Модель технологічного розриву. Модель життєвого циклу продукту (різниця у динамічних відмінностях технологічних рівнів)
$P_{MS} < 1$	Країна 2 має більший потенціал, аніж країна 1	– // – // – // – // – // –
$P_{MS} \approx 1$	Потенціали країн близькі	Модель технічного прогресу (спостерігається синергетичний ефект). Модель «економії на масштабах виробництва»

До того ж вартість розвідки, видобування, переробки, транспортування у кожному конкретному випадку різниться, що необхідно враховувати при прийнятті відповідних управлінських рішень. Виробнича база ТНК у конкретній країні формується впродовж значних відрічків часу (десятиліття, століття). Технологічний рівень країни має відповідати вимогам проекту. В іншому разі створення необхідної виробничої бази потребує значних капіталовкладень.

Загальним підходом до оцінки ефективності міжнародного науково-технічного співробітництва є врахування значення *відношення ефекту до витрат*.

$$E_{MNTS} = \frac{\sum_{i=1}^n e_i}{V} \quad (9.2)$$

де e_i — ефект від співробітництва за складовою i ;

V — витрати у процесі співробітництва.

До складових ефекту відносяться соціальні, фінансові, кадрові, зовнішньоекономічні оцінки. Основу оцінки складає фінансова сторона, яка відображається у грошовому виразі. Для інших складових, що тяжко перевести у числові значення, використовуються різні методи, наприклад, експертні оцінки, бальні оцінки тощо.

Критерії оцінки ефективності міжнародного співробітництва розглядаються на мікро- та макрорівнях. Так, на *макрорівні* розглядаються:

- задоволення потреб країни (якість та безпека життя);
- вирішення соціально-економічних проблем;
- підвищення рівня національної конкурентоспроможності;
- забезпечення стратегії економічного розвитку країни.
- відповідність техніко-технологічного рівня країни соціально-економічному середовищу;

Мікрорівень характеризується наступним:

- корисний ефект від продукту, який формує нову потребу;
- відповідність продукту співробітництва фінансовим можливостям його виробників і споживачів.

Економічну оцінку міжнародного співробітництва оцінюють за наступними показниками:

- 1) зміна обсягів і структури експорту та імпорту загалом;
- 2) зміна обсягів і структури експорту та імпорту з країнами-учасниками проекту та іншими країнами.

Міжнародне виробництво, як результат міжнародного науково-технічного співробітництва, сприяє входженню на зарубіжний ринок і може замінювати торгівлю (ефект заміщення) і створювати торгівлю (ефект експансії). Зазвичай, вихід на зарубіжний ринок відбувається за такою послідовністю: 1) експортування; 2) ліцензування; 3) інвестування.

Однією з основних передумов ефективного міжнародного науково-технічного співробітництва є наявність наукових шкіл і унікальних технологій в Україні. Такими технологіями є наступні: нові матеріали; біотехнологія; радіоелектроніка; фізика низьких температур; ядерна фізика; електрозварювання; інформатика; інформаційно-комунікаційна сфера.

9.3. Інформаційно-комунікаційна безпека компанії

Інформаційно-комунікаційна безпека ТНК — це сукупність компонентів, що забезпечують захищеність, стабільність та стійкість інформаційно-економічного середовища виробничо-комерційної діяльності компанії. Одиницею виміру рівня інформаційної безпеки є числове значення певного комплексного показника, розрахунок якого здійснюють за певним алгоритмом. Інформаційно-комунікаційна безпека компанії розглядається як захист від цілеспрямованої інформаційної агресії чи втрати контролю над комунікаційними ресурсами у зв'язку з дією непереборної сили. Інформаційна складова стосується змісту інформації, обмеженню доступу до неї, цілісності. Комутаційна складова полягає у технічному забезпеченні процесів збору, обробки, зберігання, передачі інформації.

Складовою інформаційно-комунікаційної безпеки для компанії є економічна безпека — комплекс заходів, спрямований на постійне та стабільне зростання економічних показників, що забезпечується механізмом протидії внутрішнім і зовнішнім загрозам. *За рівнями* прийнято розглядати такі види економічної безпеки: *міжнародну* (глобальну та регіональну); *локальну* (регіональну чи галузеву всередині країни); *приватну* (рівень компанії та окремих осіб).

Поширення цифрових технологій і зростання обсягів обміну інформацією, засобом передачі якої є електронні системи, зумовлює виникнення загроз для транснаціональних компаній з боку фізичних каналів доступу до комп'ютерних систем.

На рис. 9.1. зображено структуру інформаційних потоків, що здатні спричинити інформаційно-економічну загрозу функціонування ТНК. Окремо виділено людський фактор як узагальнений чинник впливу на функціонування комп'ютерних систем із наступними характеристиками людини-оператора: антропологічні; фізіологічні; психофізіологічні.

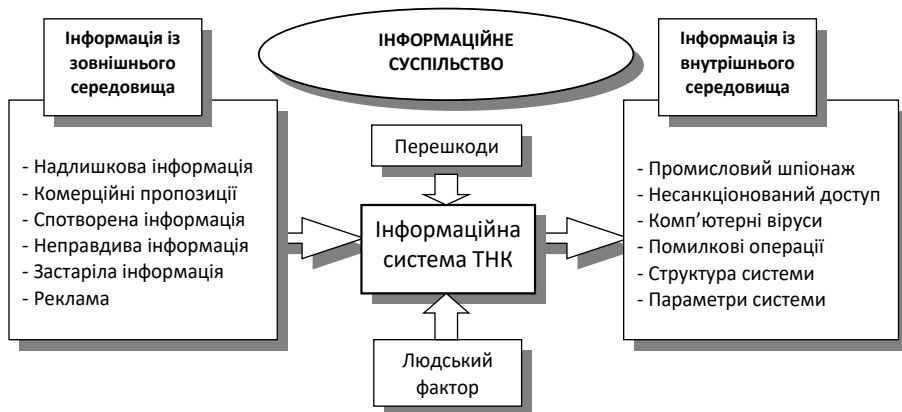


Рис. 9.1. Інформаційні потоки, що створюють небезпеку функціонуванню інформаційних систем

Перешкодами здійснення функцій інформаційних систем безпеки підприємства є науково-технічний прогрес із зростаючими потребами у ресурсному забезпеченні процесу функціонування комп'ютеризованих управлінсько-технологічних комплексів, глобальні інформаційні кризи, зумисне руйнування всесвітніх інформаційних систем.

Процеси впровадження та застосування інформаційно-комунікаційних технологій в менеджменті технологічних процесів, а також у виробничо-комерційній та господарській діяльності ТНК потребує залучення значних обсягів ресурсів. Використання наукомісткого високотехнологічного інструментарію, у свою чергу, потребує створення спеціалізованих підрозділів, що передбачають наявність відповідних виробничих площ, технічних засобів, висококваліфікованих працівників.

Комп'ютерні системи мають відносно короткий життєвий цикл, тому доцільно їх періодично оновлювати. Крім того, компоненти інформаційної системи в складних комплексах передбачають необхідність додаткового обслуговування, що, у свою чергу, супроводжується доповненням кількісного та якісного складу комп'ютерного обладнання. Важливо зазначити, що такі процеси потребують залучення і використання додаткових фінансових ресурсів. Така ситуація відволікатиме значні обсяги коштів з основного виду діяльності транснаціональної структури.

Подальше зростання обсягів витрат на інформаційно-комунікаційні технології супроводжується зменшенням частки використання надходжень від реалізації продукції та послуг на оновлення і розширення основної сфери діяльності ТНК. Наслідки можуть бути у вигляді інформаційної (комп'ютерної) кризи у компанії. Така криза може зменшити рівень конкурентоспроможності компанії. На противагу, використання сучасних комп'ютеризованих систем сприяє збільшенню рівня економічної безпеки компанії, що відбувається завдяки використанню пакетних програм управління компанією і технологічного обладнання, впровадженню сучасних програмно-технічних комплексів захисту інформації, а також документообігу.

Апробація комплексів інформаційно-комунікаційного типу у системі управління транснаціональними структурами має проводитись з урахуванням наступних чинників:

- аналітична оцінка можливого рівня інтегральної ефективності, від впровадження системи у інфраструктуру корпорації, з урахуванням новітніх тенденцій у розвитку інформаційно-комунікаційних технологій;
- орієнтація на розумну достатність системних рішень;
- врахування кризової фази циклу інформаційно-комунікаційних систем у світовому масштабі.

Існує міжнародний стандарт управління інформаційною безпекою ISO 17799:2000, у якому відображено основні поняття та викладено методику якісної оцінки рівня захищеності інформаційної системи.

Оцінюється відповідність системи певному класу, рівню захищеності чи певному стандарту безпеки.

Сертифікація на відповідність стандарту ISO 17799 надає можливість наочно показати діловим партнерам, інвесторам і клієнтам, що у компанії відпрацьовано ефективне управління інформаційною безпекою. У свою чергу, це забезпечує компанії конкурентні переваги, показуючи спроможність керувати інформаційними ризиками.

9.4. Міжнародна конкурентоспроможність товарів і послуг

Міжнародна конкурентоспроможність продукції являє собою сукупність вартісних та якісних властивостей товарів і послуг, що забезпечують задоволення конкретних потреб споживачів у певному сегменті зовнішнього ринку та приносять транснаціональній компанії більш високі прибутки, ніж можна отримати у країні базування.

Конкурентоспроможність (competitiveness) — це інтегральна характеристика реальної та потенційної здатності транснаціональних структур в існуючих умовах проектувати, виготовляти та реалізовувати такі товари, що за ціновими та неціновими критеріями є привабливішими для споживачів, ніж товари їхніх конкурентів.

Виділяють конкурентоспроможність локальну, національну, міжнародну.

Локальна конкурентоспроможність являє собою здатність окремої виробничо-комерційної структури задовольняти потреби споживачів більш ефективно, ніж конкуренти. Рівень локальної конкурентоспроможності залежить від взаємозв'язку між умовами зміни пропозиції та попиту.

Національна конкурентоспроможність, за оцінками Світового економічного форуму, створюється параметрами якості базових інституцій (основних правил, за якими діють економічні агенти та інші

вагомі актори), інфраструктурними характеристиками, показниками макроекономічної стабільності, рівнем здоров'я та освіти населення, показниками ефективності основних ринків, критеріями локальної конкурентоспроможності та інноваційним потенціалом суспільства.

Аналізуючи вплив державного та інституційного регулювання на формування високого рівня конкурентоспроможності національної економіки, доцільно оцінити процес транснаціоналізації світу, тобто набуття окремими компаніями рис «сильних» економік, отримувати доступ до більш дешевших ресурсів, значно зменшувати витрати на виробництво продукції.

Міжнародна конкурентоспроможність – це процес набуття глобалізаційних ознак для окремих товарів і послуг, компаній, галузей, країн.

До основних характеристик новітніх тенденцій світової економіки, що значно впливають на конкурентоспроможність, належать:

- збільшення явищ монополізації (об'єднання підприємств у різні форми);
- збільшення рівня цінової конкуренції на базі використання існуючого ефекту масштабу;
- нерівність у рівнях розвитку економічних систем суспільства світу, що зберігається вже досить тривалий час.

Міжнародна конкурентоспроможність товарів і послуг є фактично сумою певних характеристик (вартості та споживчої вартості), іманентних реалізованій продукції, що забезпечує задоволення споживача на зовнішніх ринках. Традиційно виділяють внутрішню та зовнішню (експортну) сторони міжнародної конкурентоспроможності товарів і послуг, які мають взаємний вплив. У більшості випадків товари, що мають експортну міжнародну конкурентоспроможність, будуть користуватися попитом і на внутрішньому ринку.

На міжнародну конкурентоспроможність товарів і послуг впливає загальна міжнародна конкуренція, характерними особливостями якої є підвищення загального рівня якості реалізованої продукції; збільшення органічної будови капіталу, що призводить до зміни типів порівняльних переваг; апробація нових стимулів державного протекціонізму; інтенсифікація об'єднань підприємств.

Як впливає з вищезгаданого тексту, у процесі здійснення діяльності в міжнародному економічному середовищі транснаціональна корпорація перебуває під дією конкурентних сил національного, регіонального та глобального ринків.

Теоретично кожна ТНК за кластерним підходом проходить чотири стадії конкурентоспроможності:

Стадія 1 (на основі існуючих факторів виробництва). Конкурентні переваги базуються виключно на основних факторах виробництва (праці, землі, капіталу, технології). Це значно зменшує асортимент товарів і послуг, який може витримати умови внутрішньої та зовнішньої міжнародної конкуренції.

Стадія 2 (на основі капіталовкладень). Отримання конкурентних переваг можливо за рахунок перманентної готовності компаній країни базування до активного інвестування підрозділів транснаціональної компанії.

Стадія 3 (на основі інноваційних факторів). Зростаюча потреба у чинниках виробництва стимулює використання нової техніки та апробацію новітніх технологій. Визначальною рисою цієї стадії є зміцнення міжнародних позицій у сфері послуг, наданні послуг міжнародного консультування, міжнародного інжинірингу, а також підвищення кваліфікації робочої сили, що зайнята у ТНК.

Стадія 4 (на основі фінансових можливостей). Визначальною рисою міжнародної конкурентоспроможності на цій стадії є фінансова потужність, що призводить до зростання кількості злиттів та поглинань компаній.

Оцінювання міжнародної конкурентоспроможності транснаціональних структур може відбуватися методом визначення рівня ринкової вартості виготовленої продукції та методом визначення рівня собівартості виготовленої продукції.

На основі системного підходу показники конкурентоспроможності визначаються на трьох окремих рівнях.

Мікрорівень — конкурентоспроможність на рівні компанії, що визначається як спроможність виробляти потрібні товари відповідної якості за оптимальною ціною у потрібний час, тобто задовольняти потреби покупців більше, ніж інші компанії.

На мікрорівні основними показниками є прибутковість, середні витрати, загальна продуктивність праці.

Мезорівень — конкурентоспроможність на рівні галузі. Показники, які розраховуються на рівні компанії, також можуть бути розраховані на рівні галузі, у якій зосереджується основна діяльність ТНК.

Макрорівень — конкурентоспроможність на рівні національних економік. До основних показників належать: дохід на душу населення; зовнішньоекономічне сальдо; частка на світовому ринку, частка товарів, які мають значну додану вартість, або високотехнологічних продуктів у структурі експорту країни.

Оцінюються також: середня прибутковість у галузі; рівень ризику та невизначеності на певному сегменті ринку, соціальні, політичні та регуляторні фактори, які формують особливості ведення бізнесу в галузі у певній країні.

9.5. Ефективність транснаціональної діяльності

Ефективність транснаціональної діяльності є динамічною, якісною та кількісною категорією, що відбиває результативність розміщення ресурсів, втілюється у досягненнях науково-технічного прогресу.

Ефективність фінансово-кредитного блоку ТНК відображається у показниках рентабельності інвестицій. Наслідком позитивного значення ефективності інженерно-індустріального блоку є формування унікальності товару та зниження його собівартості. Ефективність торговельно-комерційного блоку характеризується підвищенням обсягів продажів товарів. Окремо виділяють ефективність менеджменту, причиною якого є здатність керівництва до стратегічного мислення, а наслідком – зростання ринкової вартості компанії. Керівництво компанії прагне постійно підвищувати рівень ефективності управління, що проявляється в оперативності та надійності досягнення запланованих результатів, економії часу управлінських кадрів.

Транснаціональне підприємництво є більш ефективним, порівняно з етноцентричним, завдяки таким перевагам:

- 1) можливість розпорядження природними ресурсами, капіталом, технологіями та знаннями (особливо результатами R&D) порівняно з етноцентричними підприємствами, які працюють у власній країні та задовольняють потреби в іноземних факторах виробництва через торгівлю;
- 2) оптимальна локація підрозділів у різних регіонах світу з урахуванням динаміки економічного зростання, фази ділової активності, розмірів їхніх внутрішніх ринків, показників ринку праці, цін на фактори виробництва;
- 3) концентрація та централізація капіталу транснаціональних структур, включаючи залучені фінансово-кредитні ресурси у країнах перебування іноземних підрозділів, і внесення його у найвигідніших напрямках діяльності ТНК;
- 4) фінансово-кредитні ресурси у якості залученого капіталу з організацій країни перебування та третіх країн, значні інвестиційні можливості;
- 5) потужна інформаційно-комунікаційна складова, що забезпечує швидкість отримання новітніх даних стосовно ситуацій на фінансових, валютних, товарних ринках у світовому масштабі та надає можливість оперативно реагувати на зміни кон'юнктури та швидко переміщати ресурси між країнами перебування та базування;
- 6) гнучка організаційна структура, що постійно трансформується та вдосконалюється;
- 7) досвід міжнародного управління, включаючи питання організації виробництва та продажу, а також підтримки позитивного іміджу компанії.

Управління ефективністю транснаціональної діяльності базується на п'яти принципах: відповідності економічним законам, концептуальності, системності, цілеспрямованості, результативності.

Розділ 10.

ВЗАЄМОДІЯ ТНК І НАЦІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІК

10.1. Державне та наддержавне регулювання діяльності ТНК

Державне та наддержавне регулювання діяльності ТНК відбувається з 20-тих років ХХ ст., коли розпочався процес створення єдиного підходу у взаємовідносинах між ТНК і країнами, в яких функціонують підрозділи корпорацій. Так, у 1929 р. Ліга Націй (1920-1946) провела дипломатичну конференцію (Conference for the Revision of the Statute of the Permanent Court of International Justice), на якій було прийнято міжнародну конвенцію, що регламентувала відносини іноземних компаній та країн перебування. Вступив у силу Загальний акт про мирне вирішення міжнародних суперечок. У цьому ж році Міжнародне бюро праці провело 12-ю сесію конференції, на якій засуджувались явища примусової праці, що була розповсюджена у колоніальних країнах. Згодом запроваджено Кодифікацію міжнародного права, до якої увійшли положення про відповідальність держави за дискримінаційні дії щодо іноземних виробництв (на Гаазькій Конференції, 1930 р.).

Хартія міжнародної торговельної організації, яку було підписано в Гавані 24 березня 1948 р., окрім питань економічного зростання, зайнятості населення та торговельної політики в цілому, регламентувала регулювання ПІІ корпорацій. Положення Хартії містили пропозиції відносно захисту іноземних інвестицій та права урядів країн перебування стосовно здійснення контролю за діяльністю на своїй території іноземних підрозділів ТНК. Але цей документ не було ратифіковано державами, що її підписали. Натомість у тому ж році було укладено Генеральну угоду з тарифів і торгівлі.

Вагомим внеском у розвиток державного та наддержавного регулювання діяльності транснаціональних утворень стала Андська група, утворена у 1969 р. внаслідок засилля іноземного капіталу у країнах-учасниках (Болівія, Чилі, Колумбія, Еквадор, Перу). У межах зазначеного формування була створена Комісія Картахенської угоди, за рішенням якої вперше були виділені багатонаціональні та транснаціональні підприємства.

У 1970 р. країни Андської групи погодили «Андський кодекс регулювання іноземних інвестицій». Документ регулював відносини між ТНК і країнами перебування. Андським кодексом версії 1970-го року запроваджено обмежувальний режим у регулюванні ПІІ у регіоні. Документом передбачено наступне:

- класифікацію підрозділів ТНК залежно від частки іноземної власності в них;
- обмеження на створення нових підрозділів, повернення у країну базування вкладених капіталів, максимізація прибутку корпорацій за рахунок реінвестиції прибутків підрозділів у країнах перебування та використання можливостей кредитування з країн перебування та третіх країн;
- контроль за передачею технології від материнських компаній до підрозділів.

Кінцевою метою, згідно з Кодексом, було створення таких умов, щоб повністю контрольовані підрозділи ТНК поступово перетворились спочатку на «мажоритарні», а згодом на «міноритарні». Таким чином, країнам-учасникам вдалося здійснити трансформацію іноземних компаній у національні або змішані.

У 1976 р. Чилі залишила Андську групу, натомість до договору приєдналась Венесуела. У 1986 та 1991 рр. прийнято певні резолюції, які істотно лібералізували Кодекс 1970-го року. Країни-члени Андської групи отримали можливість запровадити у разі потреби обмеження на діяльність підрозділів ТНК.

Економічною та Соціальною Радою ООН (ЕКОСОР) було створено Комісію з транснаціональних корпорацій, що надало можливість сформулювати, обов'язкові для всіх ТНК, правила поведінки. У 1976 р. Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) ухвалила рішення

стосовно початку переговорів з питань поведінки ТНК щодо трансферу технологій і здійснення дій, які обмежують ділову активність.

Одним з перших документів наддержавного управління та регулювання процесів функціонування транснаціональних структур на регіональному рівні була «Декларація про міжнародні інвестиції та багатонаціональні підприємства» (21 червня 1976 р.). Серед основних питань, що розглядалися у Декларації, були сформовані правові принципи дотримання існуючих норм міжнародного права, вирішення суперечок стосовно проблем співробітництва країн базування з країнами перебування тощо. До зазначеного документу був прикріплений додаток, «Керівні принципи для багатонаціональних підприємств», норми якого не носили обов'язкового характеру (диспозитивний принцип).

Хартія економічних прав і обов'язків (1974 р.) закріпила положення, спрямовані на обмеження діяльності ТНК. Головною метою Хартії було сприяння встановленню нового міжнародного економічного порядку, заснованого на справедливості, суверенній рівності, взаємозалежності, спільності інтересів і співробітництві між усіма державами незалежно від їхніх економічних і соціальних систем.

Зокрема, у статті 2 Хартії наголошується, що кожна держава має право:

1. Регулювати та контролювати іноземні інвестиції в межах дії своєї національної юрисдикції згідно своїм законам та постановам і, відповідно, зі своїми національними цілями та першочерговими завданнями. Жодна держава не має примушуватися до надання пільгового режиму іноземним інвестиціям.
2. Регулювати та контролювати діяльність транснаціональних корпорацій у межах дії власної національної юрисдикції та вживати заходів із забезпечення того, щоб така діяльність не суперечила її законам, нормам і постановам, а також відповідала її економічній та соціальній політиці. Транснаціональні корпорації не повинні втручатися у внутрішні справи приймаючої держави. Кожна держава повинна, з повним урахуванням своїх суверенних прав, співпрацювати

з іншими державами у сфері здійснення права, викладеного в цьому підпункті.

3. Націоналізувати, експропріювати або передавати іноземну власність. У цьому разі держава, яка здійснює такі заходи, має сплачувати відповідну компенсацію з урахуванням її відповідних законів і постанов та всіх обставин, які ця держава вважає доречними. У будь-якому разі, коли питання про компенсацію викликає суперечку, він повинен врегульовуватися згідно з внутрішнім правом держави та її судами, якщо лише всі зацікавлені держави добровільно та за взаємною згодою не досягнуть домовленості щодо пошуків інших мирних засобів врегулювання на основі суверенної рівності держав і, відповідно, до принципу вільного вибору засобів.

За два роки до прийняття Декларації про міжнародні інвестиції та багатонаціональні підприємства, у 1974 р. Економічною та Соціальною Радою ООН створено міжурядову комісію ООН з транснаціональних корпорацій та її допоміжну інституцію – Центр з ТНК, які приступили до розробки проекту Кодексу поведінки ТНК. Розпочала діяльність спеціальна «група 77» (найбільша міждержавна організація країн, що розвиваються, яка діяла у рамках ООН та її органів) з вивчення та узагальнення матеріалів, що розкривають зміст, форми та методи діяльності ТНК. Виявлялися ТНК, які здійснювали помітне втручання у внутрішні справи країн, де було розташовано їхні підрозділи.

У 1978 р. був готовий проект Кодексу поведінки ТНК, що містив шість частин:

- I – преамбула та цілі;
- II – визначення та сфера застосування;
- III – діяльність ТНК;
 - A – загальні та політичні положення;
 - B – економічні, фінансові та соціальні положення;
 - B – надання гласності інформації;
- IV – режим ТНК;
- V – міжурядове співробітництво;

VI – здійснення кодексу поведінки.

Однак, внаслідок протиріч між політикою країн базування та країн перебування, Кодекс не підписано й досі. Крім проекту Кодексу поведінки ТНК ООН, питанням регулювання діяльності ТНК присвячені декларації та резолюції ОЕСР про міжнародні інвестиції та багато-національні підприємства.

Країни-члени ОЕСР під керівництвом уряду США вирішили здійснювати власну політику щодо ТНК, очікуючи обмеження спроб запровадження у рамках ООН жорсткого регулювання діяльності ТНК.

Ще однією причиною створення і підписання угоди про транс-національні корпорації між країнами-членами Організації економічного співробітництва та розвитку була необхідність виконання вимог, які висувались власне зазначеними країнами відносно вживання додаткових заходів моніторингу за виробничо-комерційною діяльністю транснаціональних структур. Уряди Канади, Норвегії, Швеції, Фінляндії, Нідерландів, а також Міжнародна організація профспілок країн-членів ОЕСР більш за все акцентували увагу на зазначеній проблемі.

З іншого боку, представники крупного бізнесу, які є членами Промислового Комітету ОЕСР, вимагали усунення будь-яких перепон на шляху вільного переміщення прямих іноземних інвестицій. Таким чином, угода про ТНК країн-членів ОЕСР може також розглядатися як «корпоративна» ініціатива.

Для зменшення протиріч між штаб-квартирами ТНК та урядами країн перебування Організація економічного співробітництва та розвитку створила в січні 1975-го року Комітет з міжнародних інвестицій і транснаціональних корпорацій (Committee on International Investment and Multinational Enterprises).

В Угоді про транснаціональні компанії країн-членів ОЕСР значну увагу приділено проблемним питанням необхідності закріплення на законодавчому рівні зобов'язань корпорацій транснаціонального типу, які вони повинні виконувати в будь-якій країні перебування. Зазначені зобов'язання поділяються на шість основних блоків:

- загальна політика стосовно основних напрямів діяльності структур транснаціонального типу підприємництва;

- інформаційно-комунікаційна складова;
- питання конкуренції та конкурентоспроможності;
- функціонування фінансово-кредитного блоку корпорацій, фінансова політика транснаціональних компаній, формування урядами країни базування та країн перебування фіскальної політики;
- вплив науково-технічних досягнень на функціонування ТНК та навпаки;
- вплив ТНК на екологію планети, формування екологічної відповідальності.

На відміну від попередніх офіційних документів стосовно діяльності корпорацій, зазначена угода підтримується розвиненими країнами-членами ОЕСР, що надає можливість сподіватися на вирішення суперечок між наднаціональною діяльністю ТНК та можливими проблемами в їхній діяльності у країнах перебування.

Ще однією проблемою є загроза політичної нестабільності й експропріації бізнесу, що перешкоджає діяльності ТНК у країнах, що розвиваються, які готові на будь-які поступки для отримання інвестицій ТНК. Країни-експортери капіталу намагаються розв'язати цю проблему шляхом створення державно-приватних компаній із страхування іноземних інвестицій. Зазначені структури, на спільну думку керівників урядів індустріально-розвинених країн, окрім функцій суто гарантійного характеру (повернення капіталовкладень) можуть виконувати завдання впливу на формування зовнішньої державної політики.

У 1974 р. Організація Об'єднаних Націй заснувала Програму для транснаціональних корпорацій (Programme on Transnational Corporations). З 1993-го року Програма для транснаціональних корпорацій реалізується Відділом ЮНКТАД з інвестицій, технологій та розвитку підприємництва.

Стосовно урегулювання суперечок, слід відзначити створення міжнародних організацій, покликаних стабілізувати інвестиційний процес, насамперед, у країнах, що розвиваються. Зокрема, значний вплив на можливості страхування іноземних інвестицій здійснює Багатостороннє агентство гарантії інвестицій, що є автономною

організацією групи Світового банку. Також слід зазначити роль Міжнародного центру з врегулювання інвестиційних спорів між урядами та іноземними інвесторами.

Угода про пов'язані з торгівлею інвестиційні заходи, яку сформовано та підписано у рамках Світової організації торгівлі, є фактично ще одним багатостороннім механізмом часткового регулювання процесу здійснення міжнародних інвестицій. Організаційні питання, що пов'язані з контролем над виконанням зазначеної Угоди, вирішує Комітет з пов'язаними з торгівлею інвестиційними заходами, що також утворений в рамках СОТ.

Таким чином, до системи державного та наддержавного регулювання структур транснаціонального типу підприємництва, з точки зору їхнього впливу на країни перебування, сьогодні належать наступні положення:

- обов'язок дотримання норм і правил міжнародного права;
- підпорядкованість праву країни перебування;
- невтручання у внутрішні справи країни перебування, відсутність впливу на політику уряду, неможливість лобіювання інтересів транснаціональної структури на політичному рівні у країні перебування;
- співробітництво з країною перебування, згідно з чиним законодавством, з виключенням практики підкупу та субсидування компаній.

10.2. ТНК в економіці розвинутих країн

За методологією ООН, до розвинутих регіонів світу відносяться країни Північної Америки, Японія, Австралія, Нова Зеландія та частина країн Європи. Частину країн східної Європи (у тому числі і Україну) та колишньої Югославії не включено в жодний перелік.

Є певні проблеми у відносинах міжнародних компаній (одним із типів яких є ТНК) з урядами країн базування та інших розвинутих регіонів. Обумовлені вони тим, що транснаціональне формування,

ефективно виконуючи роль міжнародного перерозподільчого актора, має за мету здійснення необмеженого руху капіталу, трансферу технологій, підприємницьких здібностей, товарів, послуг й цінних паперів у планетарному масштабі. ТНК прагнуть запобігти штучних бар'єрів на власному шляху у поширенні по світу, погоджуючись тільки з ринковими обмеженнями, наявним рівнем витрат і конкурентними відносинами у окремих країнах.

Уряди зосереджують свою увагу не на світовому економічному зростанні, а на захисті власних національних інтересів на міжнародній арені. Внаслідок цього, ставлення до транснаціональних корпорацій базується на політичних та економічних вигодах для конкретної нації, а не світу в цілому.

Як вже зазначалось, основною ознакою транснаціональності корпорації є здійснення нею ПІІ з країни базування в країні перебування (рис. 10.1). Кількість країн перебування за різними даними варіюється від 2-х до 6-ти одиниць.

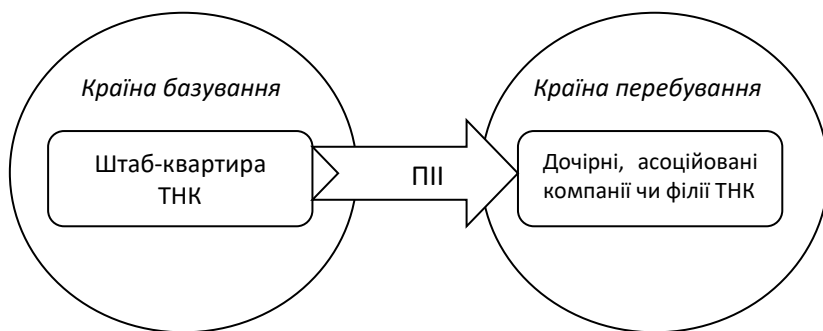


Рис. 10.1. Зв'язок між країнами базування і країнами перебування ТНК

Структури транснаціонального типу підприємництва мають у своєму розпорядженні значну кількість факторів виробництва та практично необмежені ринкові можливості. Ці параметри наділяють їх умовними повноваженнями незалежних дійових осіб світової економіки та, завдяки цьому, зумовлюють помітні зміни

у національних економіках і політичних діях з боку урядів країн перебування.

Аналітичне оцінювання діяльності транснаціональних структур у країнах базування і країнах перебування (і навіть у третіх країнах) здійснюється за різними критеріями. Транснаціональні утворення мають значні можливості, постійно розширюють межі діяльності за внутрішніми кордонами, пришвидшують планетарний оборот капіталу.

Країни базування, зазвичай, регулюють поведінку структур транснаціонального типу підприємництва через національне законодавство, не акцентуючи офіційно відмінності для транснаціональних компаній та національних корпорацій. А країни перебування регулюють діяльність іноземних корпорацій на своїй території шляхом прийняття національних законів про іноземні інвестиції.

Система відносин між державою і ТНК являє собою приклад діалектичного закону єдності та боротьби протилежностей. Найважливішою умовою розвитку є діалектична суперечність. З одного боку, існування транснаціональних компаній з їхньою важливою функцією здійснення ПІІ є стратегічним інструментарієм зовнішньоекономічного та зовнішньополітичного впливу. Виходячи з цього, уряд країни (як базування, так і перебування) має використовувати результати функціонування структур транснаціонального типу у подальшому зміцненні власних позицій у планетарному масштабі.

З іншого боку, між економічними та політичними інтересами різних типів власників завжди існує певна суперечність, зокрема, розбіжність між глобальним характером основної маси операцій транснаціональних структур і територіально обмеженими суверенними правами держави. Уряд перманентно здійснює регулювання процесів вивезення капіталу (в тому числі, інтелектуального), технологій, товарів і послуг, створюючи бар'єри технічного, економічного та правового характеру. Транснаціональна структура стратегічно орієнтована на отримання довгострокових доходів і, частіше за все, впливає на поточну кон'юнктуру (в тому числі,

валютний курс) країни базування та/або країни перебування. Тобто, діяльність міжнародних корпоративних утворень має певні протиріччя (насамперед, економічні) з економічними інтересами країни, що реалізуються за рахунок важелів державного регулювання економіки.

Ще однією важливою характеристикою діяльності ТНК у розвинутих країнах є значний вплив операцій злиття та поглинання (mergers & acquisitions) на показники економічного зростання, і, насамперед, на ВВП. Зазначені операції є однією зі стратегічних функцій з розширення масштабів діяльності, поліпшення власних конкурентних позицій або зміни характеру бізнесу транснаціональних структур. Вартість злиттів і поглинань може перевищувати валовий внутрішній продукт окремих країн. Щоденно між різними суб'єктами економічних відносин укладаються угоди на значні суми, створюються нові економічні агенти у вигляді компаній різної форми власності або відбувається зміна розмірів та управлінських функцій вже існуючих суб'єктів підприємницької діяльності.

З юридичної точки зору злиттям є об'єднання двох юридичних осіб в одне ціле, акції цих компаній викупаються і об'єднана корпорація здійснює нову емісію акцій. Поглинанням є процес придбання однією компанією іншої з чітким визначенням нового власника. У зазначеному випадку корпорація-покупець залишає свої власні акції на ринку, вилучивши тільки акції придбаної компанії.

З комерційної та економічної точки зору обидва типи операцій, як правило, відбуваються у результаті консолідації активів і зобов'язань у рамках однієї організації, і відмінність між злиттям і поглинанням менш ясна. Перевагами для транснаціональних корпорацій від операцій злиття та поглинання є:

- збільшення розмірів компанії, і, як наслідок, зміцнення її позицій на світовому ринку;
- скорочення персоналу і, як наслідок, економія на заробітній платі та інших витратах соціального забезпечення робітників;
- придбання новітніх технологій і, як наслідок, збільшення життєвого циклу товарів і зростання рівня конкурентоспроможності окремих бізнесів;

– орієнтація команди керівництва ТНК на інновації і, як наслідок, залучення більшої кількості персоналу до цього процесу.

Транскордонні злиття й поглинання, а також значні суми нерозподіленого прибутку, що утримуються у закордонних афілійованих компаніях, були рушійними силами поточного глобального зростання обсягів ПІІ, на відміну від інвестицій у нові виробничі активи через інвестиційні проекти «грінфілд» (виробництва на базі повністю нового будівництва виробничих потужностей).

Особливостями сучасного етапу розвитку транснаціональних компаній є не тільки загострення конкурентної боротьби між ними, а і також встановлення партнерських відносин, які отримали вже усталену назву – стратегічні альянси. На відміну від традиційної конкуренції, зазначена тенденція посилюється, що надає можливість переростання у ще більш міцні союзи транснаціональних корпорацій.

Структури транснаціонального типу підприємництва здійснюють значний вплив на соціальні процеси і в країнах базування, які можуть зіткнутись з проблемою зростання безробіття через перенесення ТНК робочих місць у країни з більш низькооплачуваними трудовими ресурсами.

Проблематика діяльності ТНК не стосується суто економічних питань. Транснаціональні структури здійснюють значний вплив на сталий розвиток планети, зіштовхуються з проблемами охорони навколишнього середовища, постають перед взятою на себе відповідальністю та обов'язками запровадження радикальних заходів забезпечення екологічної безпеки країн базування та перебування.

Причому негативною ознакою є не сам факт експлуатації природних ресурсів, а власне суперечлива модель фінансових відносин, яка використовується при проведенні розрахунків і для обслуговування руху активів. Все поширенішими стають явища забруднення територій та іншого негативного впливу на екологію країн перебування.

Дж. Даннінг зазначав, що у минулому політика урядів щодо діяльності транснаціональних корпорацій не мала значного впливу на загальну стратегію розвитку держави, оскільки структури транснаціонального типу підприємництва контролювали невелику

частину економіки. Незначна частка трансакцій транснаціональних корпорацій у загальному обсязі економічних операцій країни призводила до того, що результати регулювання діяльності ТНК з боку уряду вважались незначними. У сучасності уряди змушені надавати все більшого значення структурам транснаціонального типу підприємництва у державній політиці.

Маркетингова політика стосовно проникнення транскордонних формувань на іноземні ринки тісно пов'язана з характеристиками ринкового середовища, а також існуючими та потенційними можливостями компаній. Спостерігається тенденція до виходу на новітні ринки транснаціональних утворень у якості мультинаціональних корпорацій завдяки створенню стратегічних альянсів, а також операцій злиттів і поглинань. Як правило, іноземні підрозділи займаються виробництвом продукції для внутрішнього ринку, а материнська компанія з країни базування займається експортною діяльністю.

Транснаціональні формування, плануючи диверсифікацію діяльності за географічним принципом, здійснюють свій вибір на країнах бідніших й менших за розміром (техніко-економічні, організаційно-економічні та соціально-економічні відносини у них відбуваються на нижчому рівні, а витрати є набагато меншими, ніж у країні базування). Таким чином, підвищення рівня рентабельності виробництва товарів і послуг ТНК відбувається за рахунок досягнення конкурентної переваги, що пов'язана з економією на витратах. Частка транснаціональної структури на ринку країни перебування тим часом зростає.

Переміщення надлишкових трудових ресурсів і ресурсів енергомістких, а також таких виробництв, що забруднюють екологію, у країни, що розвиваються, сприяє розвиненим країнам зберігати соціальну та політичну стабільність, підвищувати рівень добробуту суспільства.

Роль ТНК помітно посилюється для економік провідних ринкових країн, зокрема членів ОЕСР. Спираючись на результати останніх досліджень, можна помітити, що у ВВП більшості країн-членів ОЕСР

збільшується частка компаній і корпорацій, що мають штаб-квартири за кордонами власних територій.

За експертними оцінками, в 2000-му році обсяг ПІІ у найбільш розвинені країни становив 4/5 від загального світового показника, а в 2013-му р. цей показник склав 40 %. Зниження обсягів ПІІ у розвинених країнах, головним чином, пояснюється скороченням їх в основні країни перебування — США, Францію й Німеччину. Велика Британія залишається виключенням, продовжуючи свою підвищувальну тенденцію у залученні ПІІ й стає найбільшим реципієнтом прямих іноземних інвестицій за цей період.

США вже довгий час займає перше місце серед 186 країн щодо кількості транснаціональних корпорацій. Володіння корпораціями більшою частиною ресурсів перетворило США в одну з наймогутніших країн світу.

10.3. ТНК в економіці країн, що розвиваються

Структури транснаціонального типу підприємництва являють собою провідних акторів, що дуже часто ініціюють взаємини держав з розвинутою ринковою економікою та країн, що розвиваються. Вище зазначалось, що є багато протиріч між економічними інтересами транскордонних компаній та урядів бідніших регіонів. Поширеною є думка про необхідність покладення на транснаціональні утворення відповідальності за соціально-економічний стан найбідніших держав світу. Сутність економічних претензій з боку міжнародних організацій та урядів бідних країн до транснаціональних корпорацій тісно пов'язана з рівнем обсягів природних факторів виробництва та грошових коштів, що вивозяться транснаціональними корпораціями з тих країн Африки, Азії, Латинської Америки, де спостерігається найнижчий рівень розвитку продуктивних сил суспільства порівняно з низьким рівнем обсягів активів, які надходять до них з розвинених регіонів.

Країни, що розвиваються, займають все більше місця на ринку прямих іноземних інвестицій. Якщо у 2000-му році рівень ПІІ у зазначені країни склав всього 17 % від загального обсягу прямих іноземних капіталовкладень, то в 2013-му році цей показник склав вже більше 60 %.

Як зазначається у Віденській програмі ООН дій для країн, що розвиваються та не мають виходу до моря, тридцять дві такі держави розташовані в Африці, Азії, Європі та Південній Америці. Їхнє населення складає близько 440 млн. Зазначені країни стикаються з особливими проблемами, обумовленими відсутністю прямого територіального доступу до моря і географічною віддаленістю й ізольованістю від світових ринків. Їхня міжнародна торгівля залежить від транзиту через інші країни.

Необхідність перетину додаткових кордонів і подолання значних відстаней до основних ринків поряд з обтяжливими транзитними процедурами та неадекватною інфраструктурою істотно збільшують загальні витрати на транспортне обслуговування та інші операційні витрати, що призводить до зниження рівня конкурентоспроможності країн, що не мають виходу до моря, знижує їхнє економічне зростання і, у підсумку, негативно позначається на їхній здатності забезпечувати сталий економічний розвиток, розвиток Людини, соціальний прогрес та екологічну стійкість.

Відсутність виходу до моря є одним з основних факторів, що впливають на відносно високі показники крайньої убогості та структурні обмеження цих країн. Як окрема група країн, що розвиваються та не мають виходу до моря, відносяться до числа найбільш бідних країн, і багато з них також входять до категорії найменш розвинених країн, які мають обмежені можливості і залежать від дуже вузького кола сировинних товарів у плані отримання надходжень від експорту.

Країнам, що не мають виходу до моря, не вдається повною мірою брати участь у регіональних і глобальних виробничо-збутових ланцюжках. Приєднання до них відкриває перед цими країнами можливість більшою мірою інтегруватись у світові ринки, підвищити свою конкурентоспроможність і стати важливими ланками виробничо-

розподільних ланцюжків. Значну роль у забезпеченні структурних перетворень економіки, розвитку виробничого потенціалу і підвищення рівня доданої вартості відіграють наука, техніка та інновації. Для спрощення доступу до них необхідні стимулюючі національні стратегії, міжнародна підтримка та прямі іноземні інвестиції, а самим країнам, що розвиваються, у цілях сталого розвитку слід заохочувати інвестиції в науку, техніку та інновації.

Серед заходів, схвалених ООН:

- створення більш сприятливих умов для сприяння інтеграції діяльності національних компаній в регіональні та глобальні виробничо-збутові ланцюжки;
- проведення політики, що сприяє більш широкій участі національних компаній, особливо малих і середніх підприємств, у міжнародній торгівлі;
- створення промислових кластерів, наприклад, особливих експортних зон і регіональних центрів передового досвіду, у цілях зміцнення інформаційних мереж і зв'язків між компаніями;
- сприяння залученню більш диверсифікованих прямих іноземних інвестицій за рахунок створення стимулюючих умов з метою підвищення доданої вартості, зміцнення виробничого потенціалу та інфраструктури транзитних перевезень та встановлення відсутніх зв'язків між країнами, що розвиваються та не мають виходу до моря, у рамках регіональної мережі;
- розробляти стратегії та нормативні бази, необхідні для заохочення участі приватного сектора в розвитку інфраструктури, і створювати сприятливі умови для залучення прямих іноземних інвестицій.

Серед заходів, рекомендованих ООН партнерам із розвинених країн, що можуть надавати потоки ПІІ (тобто, транснаціональними корпораціями):

- стимулювати багатосторонні та регіональні банки розвитку до надання більш суттєвої підтримки країнам, що розвиваються, що не мають виходу до моря, і країнам,

- що розвиваються транзиту в питаннях інвестування у розвиток транспорту з урахуванням їхніх відповідних мандатів;
- стимулювати енергоефективні інвестиції в країни, що розвиваються і не мають виходу до моря, та сприяти екологізації економічних перетворень;
 - підтримувати країни, що розвиваються, у створенні організаційного та кадрового потенціалу з метою зміцнення їхньої здатності залучати прямі іноземні інвестиції в сектора, що створюють високу додану вартість, і вести переговори про отримання коштів за рахунок відповідального інвестування;
 - допомагати у нарощуванні та зміцненні виробничого потенціалу, розширенні експорту, трансферу технологій на взаємно узгоджених умовах, поширенні виробничих ноу-хау, управлінських навичок і капіталу, створенні багатства, відкритті нових ринків для товарів і послуг з високою часткою доданої вартості та створенні нових робочих місць. Прямі іноземні інвестиції також можуть грати ключову роль в розвитку інфраструктури, що лежить в основі всієї економічної діяльності.

За резолюцією Генеральної асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в галузі сталого розвитку на період до 2030 року» розвиненим країнам доцільно сприяти виділенню офіційної допомоги з метою розвитку, а також фінансові потоки, включаючи ПІІ, в найменш розвинені держави, африканські країни, малі островні держави, що розвиваються, а також країни, що розвиваються і обмежені у виході до моря, відповідно з їхніми національними планами та програмами.

Існуюча економічна допомога вирішує одні проблеми, і, водночас, породжує інші, зокрема, порушується баланс інтересів різних країн. Країни, що розвиваються, з одного боку, використовують у власних цілях іноземну фінансову допомогу, а, з іншого боку, наполягають на власній незалежності у прийнятті економіко-політичних рішень. Проте, уряди зазначених країн часто сприймають виробничо-комерційну діяльність транснаціональних компаній як експлуатаційну відносно до місцевих ресурсів (природних, трудових тощо).

У зв'язку із цим відбувається деформація самої природи економічного розвитку країн, що розвиваються, і, відповідно, створюється залежність, яка властива економіці ще за часів колоніального поділу світу.

Зазначають як значні відмінності між країнами, що розвиваються, так і значну подібність проблем, що для них характерні. Зокрема, уряди цих країн перебувають під тиском необхідності розв'язання наявних соціально-економічних проблем.

Прогрес країн, що розвиваються, представляє собою безперервний процес взаємодії національних й міжнародних інтересів. Серед кола проблемних питань головною є необхідність стратегічного вибору шляху економічного розвитку. Зазвичай, історично першою економічною системою, яка присутня у таких країнах, є традиційна. Через деякий час економічна система може змінюватися, носити транзитивний характер.

Як правило, для виведення економіки з кризи, для підвищення показників економічного зростання країн, що розвиваються, використовують методи етатистської економіки. Авжеж, вільне підприємництво та соціально орієнтована ринкова економіка характерна для розвинених країн з вищим рівнем розвитку продуктивних сил суспільства.

Значний вплив на розв'язання економічних проблем країн, що розвиваються, здійснюють компанії транснаціонального типу підприємництва. Зазначені структури виражають суто ринкові відносини, апробують досягнення науково-технічного прогресу, стимулюють швидкі темпи економічного зростання. Завдяки своїй економічній природі транскордонні утворення спрямовані на підвищення рівня прибутковості, а, отже, і на стабілізацію економічного зовнішнього середовища.

Серед основних проблем економічного змісту, з якими стикаються транснаціональні корпорації у країнах, що розвиваються, виділяють низьку продуктивність праці, досить незначні обсяги споживання, незрілий внутрішній ринок, низькі рівні розвитку транспортної та ринкової інфраструктури. ТНК змушені вкладати значні кошти в організацію та забезпечення оптимального функціонування своїх

підрозділів, розташованих у країнах, що розвиваються, і надавати їм постійну консультативну допомогу.

Крім того, сучасне транснаціональне виробництво передбачає застосування дорогого сучасного робототехнічного обладнання, що призводить до зростання рівня безробіття, змінює наявну технічну будову капіталу, а також ускладнює розробку місцевих технологій. Існує думка про те, що транснаціональні корпорації зберігають контроль за сучасними технологіями, тобто, не передають науково-технічний досвід країнам, що розвиваються.

Прямі іноземні інвестиції на сьогодні стали одним з основних факторів стимулювання економічного зростання, підвищення рівня зайнятості та залучення новітніх технологій. У цих умовах найбільш шкідливими стали конкурувати, прагнучі створити найбільш сприятливі умови для потоків ПІІ. В останні десятиліття ці країни подекуди пропонують для транснаціональних структур нижчі, порівняно з розвиненими державами, вимоги до екологічного захисту та охорони трудових прав населення. Інший приклад послаблень для ТНК – податкові пільги, субсидії, пільгові митні режими. Через такі дії держави страждає місцеве населення – порушуються їхні права, а як зазначалося раніше, цивільні права Людини важливі для економічного розвитку будь-якої країни.

Тарифна ескалація, що здійснюється економічно розвиненими країнами, стимулює виробництво сировини в країнах і консервує їхню технологічну відсталість. Ринки продукції з високою доданою вартістю майже закриті тарифними та нетарифними обмеженнями. Ці ринки «окуповані» транснаціональними корпораціями з розвинених країн. Саме тому країнам, що розвиваються, залишається слугувати сировинним придатком для більш розвинених держав, бо тільки сировинну продукцію, митне обкладання якої мінімально, вони можуть реально експортувати.

Уряди багатьох країн, що розвиваються, турбує швидкість поширення впливу транснаціональних корпорацій на економічний розвиток країн у планетарному масштабі. Структури транснаціонального типу підприємництва сьогодні контролюють більше половини обсягів світової торгівлі сировиною та енергоносіями.

Одним з важливих факторів, що здійснюють значний вплив на регулювання світових цін на сировину, є створення міждержавних асоціацій країн-експортерів сировини. Країни-експортери сировини, що розвиваються, та їхні міждержавні товарні асоціації не задовольняє політика цін на експортовані ними товари, що проводиться міжнародними монополістичними об'єднаннями. У цих умовах країни, що розвиваються, експортери паливно-сировинних товарів, об'єднані в міждержавні товарні асоціації або існуючі в рамках інших міжнародних організацій, прагнуть досягти певного контролю над динамікою цін шляхом проведення узгодженої ринкової політики. Таким чином, асоціації країн-експортерів надають безпосередній вплив на зміну світових цін на сировину в бік їхнього підвищення.

У проектному фінансуванні в останні часи чітко прослідковуються наступні тенденції:

- значна кількість проектів реалізується у країнах, що розвиваються;
- фінансування, технології і збут проектного продукту забезпечуються за рахунок промислово розвинених країн.

Крім позитивних сторін у функціонуванні ТНК спостерігається їхній негативний вплив на економіку країн, у яких вони функціонують (табл. 10.1).

Наприклад, суттєвою проблемою є забруднення територій та інший вплив на екологічне становище країн базування. Причому найбільш негативний вплив має навіть не сама по собі значна експлуатація природних ресурсів, а власне суперечливі принципи здійснення фінансово-кредитних відносин, що обслуговують рух активів.

Одним із часто досліджуваних наслідків діяльності на території країни з боку іноземних власників капіталу є вивезення значного рівня отриманого прибутку від здійснення ПІІ. Цей показник, зазвичай, відбивається у статті прибутків на інвестований капітал у платіжному балансі країни перебування, до якої зараховують прибутки від портфельного та прямого іноземного інвестування.

Таблиця 10.1 Ефекти діяльності ТНК для країни базування і країни перебування

Країна базування	Країна перебування
Позитивні ефекти	
– збільшення доходів за рахунок розширення виробництва; – скорочення витрат за рахунок перенесення виробництва у країні з більш дешевими ресурсами; – зменшення забруднення навколишнього середовища у зв'язку з перенесенням виробництва за кордон	– стимулювання зростання виробництва; – збільшення податкових надходжень в бюджет; – створення нових робочих місць; – приплив іноземних інвестицій; – розвиток інфраструктури; – приїзд висококваліфікованих фахівців; – модернізація методів управління і маркетингу; – більш швидкий притік нових технологій.
Негативні ефекти	
– скорочення робочих місць через перенесення виробництва за кордон; – зменшення податкових надходжень, оскільки частина податків сплачується в країні перебування; – зростання конфліктів на міжнаціональному рівні; – переїзд висококваліфікованих спеціалістів в інші країни.	– конкуренція місцевим підприємствам, витіснення їх з ринку; – забруднення навколишнього середовища; – встановлення монопольних цін; – часте нехтування національними інтересами країни, дія в інтересах ТНК; – послаблення ролі держави, вплив ТНК на економіку та політику держави; – можливість проникнення в галузі, пов'язані з національною безпекою; – організація «витоку мізків» – в материнську компанію; – можливість перетворення країни перебування на місце скидання застарілих і екологічно небезпечних технологій; – можливість здійснення тиску на уряд конфронтацією (підкуп місцевих політиків і фінансування змови проти уряду).

Таким чином, можна зазначити, що сучасні процеси глобалізації неоднозначно впливають на економіку як країн базування ТНК, так і країн перебування.

Противагою підвищенню технологічного рівня виробництва, поширенню на ринку нових товарів і послуг, зниженню рівня витрат виробництва виступає поступове зростання залежності національних економік від діяльності ТНК.

Прийнята Міжнародною організацією праці тристороння декларація передбачає цілу низку правил поведінки ТНК у сфері найму робочої сили, підготовки кадрів, забезпечення відповідних умов праці і життя робітників. Конкретно, ТНК надано рекомендації прагнути до розширення можливостей найму та гарантій зайнятості на своїх підприємствах, віддавати пріоритет при прийомі та підвищенні кваліфікації у країнах перебування місцевим кадрам, прагнути при інвестуванні в державах до використання технологій, генеруючих робочі місця, а також, де це можливо, адаптувати технологічні процеси до місцевих умов.

10.4. Спільні та відмінні особливості ТНК в економіці розвинутих країн і країн, що розвиваються

Основними спільними особливостями для транснаціональних структур у розвинених країнах та у тих, що розвиваються, є наступні:

1. Головною рушійною силою розвитку транснаціональних структур є міжнародні фінанси, організаційно втілені у вигляді транснаціональних банків (ТНБ). Піднесення міжнародних фінансових ринків вивело світову економіку на сьогоднішній рівень глобалізації. Транснаціональні банки контролюють економічні процеси як всередині окремих країн, так і у певних наднаціональних угрупованнях. Зрозуміло, що підсилення ролі ТНБ відбувається швидшими темпами в розвинутих країнах, порівняно з іншими.

З іншого боку, ринки цінних паперів у розвинених країнах стають все більш помітними «гравцями» порівняно з транснаціональними банками стосовно можливостей інвестування у реальний сектор економіки. Це відбувається завдяки тому, що в умовах швидкої зміни кон'юнктури на світових ринках, простіше здійснювати операції з цінними паперами, ніж мати справи з банківськими кредитами.

Потоки фінансів, валюти, готівки у межах зазначених організаційних структур тісно пов'язані між собою. Мережа ТНБ функціонує по всьому світу: більше 5 тисяч відділень 140 ТНБ існувало на середину 90-х років; в 2000-ті роки зазначений процес ще більш прискорився.

Приклади ТНБ: «Deutsche Bank» — Німеччина, «Citigroup», «Bank of America» — США, «Bank of Tokyo» — Японія, «Transnational Bank Kenya Limited» — Південна Африка.

Функціонування транснаціональних банків призводить до нівелювання специфіки установ банківської сфери: комерційних, страхових, інвестиційних. ТНБ є міжнародними фінансовими інституціями, що представляють собою головних економічних партнерів ТНК.

Позитивними рисами входження нового ТНБ на ринок певної країни є поліпшення макроекономічних показників, підвищення рівня ефективності країни у різних рейтингах, досягнення нового рівня інформатизації країни, підвищення кваліфікації робочої сили. Серед негативних рис зазначеного явища виокремлюють підсилення залежності національної економіки від зовнішніх факторів, виведення прибутків за межі країни тощо.

2. ТНК охоплює 90 % світової торгівлі певними категоріями товарів, зокрема, торгівлі пшеницею, кавою, кукурудзою, деревом, тютюном, джгутами та залізною рудою, 85 % від представленої на світовому ринку міді та бокситів, 80 % чаю та олова, 75 % натурального каучуку і сирової нафти. Зараз на внутрішньфірмову торгівлю припадає 14-20 % сукупного експорту США, від 23 % до 29 % сукупного експорту Японії та від 24 % до 28 % Німеччини. Останні 20 років щорічно приблизно 50 % американського експорту припадає на американські іноземні ТНК, у Великобританії ця частка становить 80 %, у Сінгапурі — 90 %.

Рух капіталів ТНК відбувається незалежно від змін, що відбуваються у країні базування материнської компанії. ТНК встановлює систему міжнародного виробництва, що базується на розміщенні підрозділів у всьому світі. Міжнародне виробництво транснаціонального типу підприємництва формує єдність та цілісність сучасної глобальної економічної системи.

3. Суттєвою особливістю міжнародної діяльності компаній є диверсифікація виробництва продукції. Наприклад, багатонаціональна компанія Royal Dutch Shell, що входить у трійку лідерів рейтингу «Fortune Global 500»: проводить геологічну розвідку та видобуток нафти; володіє нафтопереробними заводами, містить у своїх активах найбільшу у світі мережу автозаправних станцій; корпорації належить багато хімічних виробництв, а також виробництво сонячних батарей та інших альтернативних джерел енергії. Кількість і характер компаній, що входять до ТНК, визначаються економічною доцільністю.

4. Підрозділи ТНК перетворюються на частину економічної системи світового господарства, тому вони можуть використовуватися як інструмент проведення економічної політики в інтересах країн їхнього походження або інкорпорації (згідно з міжнародними нормами права, існують теорії визначення національної приналежності юридичних осіб, що отримали назви доктрини інкорпорації, доктрини осілості, доктрини центру експлуатації, доктрини центру контролю).

5. Розпоряджаючись потужною продуктивною базою, ТНК проводять таку політику у виробництві та торгівлі, яка забезпечує якісне планування виробничого процесу, товарного ринку, динамічну політику в сфері інвестицій і R&D у масштабах країни, континенту чи світу для всіх підрозділів. Планування проходить у рамках материнської компанії та поширюється на свій підрозділ.

Виокремимо декілька основних відмінностей ТНК розвинених країн та країн, що розвиваються (табл. 10.2).

Таблиця 10.2. Відмінності ТНК за групами країн

ТНК у розвинених країнах	ТНК у країнах, що розвиваються
Беруть свій початок з минулого століття, достатньо сильно проникли на світовий ринок	Відносно молоді, стрімко розвиваються та захоплюють нові ринки збуту
ТНК розвинених країн охопили високотехнологічні, наукомісткі галузі, які потребують значних інвестицій і кваліфікованих працівників. При цьому помітно проявляється тенденція до монополізації галузей ТНК	Базуються на сировинних галузях (часто ними виступають енергетичні). Тенденція до монополізації галузей також наявна, але базується вона на природній монополії у країні на сировину
Діяльність ТНК практично не залежить від політики країни базування капіталу	Політичні зміни мають більший вплив на діяльність ТНК
Контролюють значну кількість процесів світового ринку	Завойовують сферу впливу, переважно у галузях, що не захоплені транснаціональними корпораціями розвинених країн

Отже, визначено, що основними спільними рисами ТНК у розвинених країнах і країнах, що розвиваються, є співробітництво з транснаціональними банками, зростання частки зарубіжних активів, монополізація галузей, диверсифікація та проведення виробничо-торговельної політики. Основні відмінності полягають у часі існування, галузевій спрямованості, ступені залежності від державної політики та рівні контролю над економічними процесами.

Перелік використаних джерел

Монографії

1. Макогон Ю. В. Трансформація світового ринку капіталу в умовах транснаціоналізації : моногр. / Ю. В. Макогон, Т. В. Орехова, К. В. Лисенко, М. І. Голубов. – Донецьк : ДонНУ, 2006. – 248 с.
2. Лукьяненко Д. Г. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование : моногр. / Д. Лукьяненко, В. Колесов, А. М. Колот, Я. Столярчук и др.; под науч. ред. проф. Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. – Киев : КНЭУ, 2013. – 740 с.
3. Рогач О. І. ТНК і економічне зростання країн, що розвиваються : моногр. / О. І. Рогач. – Київ : ВЦ «Київський університет», 1994. – 150 с.
4. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації в світовій економіці : моногр. / О. І. Рогач ; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – Київ : Київський університет, 2005. – 176 с.
5. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації та експорт нових індустріальних країн Азії : моногр. / О. І. Рогач, В. В. Косьміна ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 255 с.
6. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій : моногр. / Л. В. Руденко. – Київ : Кондор, 2004. – 480 с.
7. Сазонець І. Л. Сутність та основні концепції діяльності ТНК в умовах глобалізації : моногр. / І. Л. Сазонець, Ю. М. Варич. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 275 с.
8. Уманців Г. В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці : моногр. / Г. В. Уманців. – Київ : Альтерпрес: Віра-р, 2002. – 430 с.

Навчальні посібники та підручники

1. Зав'ялова О. В. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / О. В. Зав'ялова, В. Є. Сахаров ; Національна академія управління. – Київ : [б.в.], 2008. – 240 с.
2. Козак Ю. Г. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності : навч. посіб. / За ред. Якубовського С. О., Козака Ю. Г., Логвінової Н. С. 2-ге вид. перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 472 с.
3. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій : підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / О. І. Рогач. – Київ : Либідь, 2005. – 720 с.
4. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації : підруч. для студ. вищ. навч. закл. / О. І. Рогач ; Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. – Київ : Київський університет, 2008. – 399 с.
5. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації та економічне зростання : навч. посіб. / О. І. Рогач ; Університет ім. Тараса Шевченка. Інститут міжнародних відносин. – Київ : [б.в.], 1997. – 143 с.
6. Рокоча В. В. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / В. В. Рокоча, О. В. Плотніков, В. Новицький та ін. – Київ : Таксон, 2001. – 304 с.
7. Сушко Л. М. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / Л. М. Сушко ; Харківський національний економічний ун-т. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 139 с.
8. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / Дніпропетровський національний ун-т ; уклад. О. Л. Притикіна. – Дніпропетровськ : РВВ ДНУ, 2003. – 40 с.
9. Ханін І. Г. Теорія транснаціоналізації світової економіки : підруч. / І. Г. Ханін, І. Л. Сазонець. – Донецьк : Юго-Восток, 2011. – 280 с.

Навчально-методичні матеріали

1. Транснаціональні корпорації: укр.-англ.-рос. словник основних термінів з дисципліни «Транснаціональні корпорації» [Електронний ресурс] / НТУУ «КПІ» ; уклад. С. В. Войтко, О. О. Корогодова. – Електронні текстові дані (1 файл: 618 Кбайт). – Київ : НТУУ «КПІ», 2014. – 30 с. – Режим доступу : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/10658>

2. Методичні вказівки до виконання курсової роботи з дисципліни «Міжнародна економіка (модуль 2): транснаціональні корпорації» для студентів напряму підготовки 6.030503 «Міжнародна економіка» [Електронний ресурс] / НТУУ «КПІ» ; уклад. С. В. Войтко, Т. Є. Моїсеєнко. – Електронні текстові дані (1 файл: 378 Кбайт). – Київ : НТУУ «КПІ», 2013. – 22 с. – Назва з екрана.

3. Руденко Л. В. Транснаціональні корпорації : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Л. В. Руденко ; Київський національний економічний ун-т. – Київ : КНЕУ, 2004. – 227 с.

4. Транснаціональні корпорації : метод. рек. / уклад. Т. В. Марченко ; Чернівецький національний ун-т ім. Юрія Федьковича. – Чернівці : Рута, 2007. – 52 с.

5. Методичні вказівки до виконання реферату з дисципліни «Глобальна економіка» для студентів спеціальності 8.03050301 «Міжнародна економіка» [Електронний ресурс] / Уклад.: С. В. Войтко, Т. Є. Моїсеєнко. – Київ : Факультет менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ». Електронне видання, 2015. – 30 с. – Доступ : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/11622>

Інтернет-джерела, бази даних

Організація, структура	Сайт
Річні звіти компаній	http://www.annualreports.com/
ТНК на UNCTAD	http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx
Світовий банк	http://www.worldbank.org
Департамент торгівлі США	http://www.ita.doc.gov
Банк міжнародних розрахунків	http://www.bis.org
Міжнародна організація праці	http://www.ilo.org
Міжнародна торговельна палата	http://www.iccwbo.org
Організація економічного співробітництва та розвитку	http://www.oecd.org
Світова організація торгівлі	http://www.wto.org
Міжнародна організація зі стандартизації	http://www.iso.org
Нобелівські лауреати з економіки	http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences
Міжнародна федерація торгових асоціацій	http://fita.org
Міжнародна асоціація з франчайзингу	http://www.franchise.org

Публікації авторів

1. Войтко С. В. Мотиваційний механізм активізації інноваційної діяльності промислових транснаціональних корпорацій / С. В. Войтко, І. М. Гринько // Україна: проблеми сучасних інтеграційних процесів : зб. наук. праць наук.-практ. конф. асп. і студ. – Київ, 2008. – С. 382–392.

2. Гавриш О. А. Диференціація промислових підприємств як інноваційно функціонуючих виробничо-економічних систем // О. А. Гавриш, К. О. Бояринова // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – Київ : НТУУ «КПІ», 2015. – № 12. – С. 417–424.

3. Гавриш О. А. Інноваційний розвиток як необхідна складова економічної безпеки сучасних підприємств // О. А. Гавриш, Г. М. Черняк // Економічний вісник НТУУ «КПІ». – Київ : НТУУ «КПІ». – 2014. – № 11. – С. 451–455.

4. Лісничук Ю. С. До питання транснаціоналізації підприємств хімічної промисловості України / Ю. С. Лісничук, С. В. Войтко // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики : збірник наук. праць [редкол. О. А. Гавриш (відпов. ред.) та ін.]. – Київ : ВПІ ВПК «Політехніка», 2011. – С. 107–112.

5. Корогодова О. О. Напрями інвестиційної активності транснаціональних компаній / О. О. Корогодова, Я. О. Балаба, І. І. Сорокін // Бізнес Інформ, 2014. – № 7. – С. 77–81.

6. Корогодова О. О. Транснаціональні структури у нафтогазовому комплексі / Міжнародне науково-технічне співробітництво: принципи, механізми, ефективність : збірка праць XI (XXI) наук.-практ. конф. [09–10 квітня 2015 р.] – Київ : НТУУ «КПІ» — С. 86.

7. Моїсеєнко Т. Є. Особливості побудови організаційних структур у процесно-орієнтованих організаціях / Т. Є. Моїсеєнко // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право) : наук. журн., 2013. – № 3. – С. 98–108.

8. Моїсеєнко Т. Є. Побудова процесно-орієнтованої системи управління підприємством як елементу стратегії сталого розвитку / Т. Є. Моїсеєнко // Ефективна економіка. – 2015. – № 11. – Режим доступу до журналу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4533>

Додаток А. Еволюція підходів до дослідження процесу транснаціоналізації

**Таблиця А.1. Еволюція підходів до дослідження
процесу транснаціоналізації**

Основні підходи	Автори, теорії
1	2
Визначення закономірностей міжнародного руху капіталу у межах теорії факторонасичення: а) зі зростанням експорту країни зростає її попит на капітал та його імпорту; б) різні види капіталу мають різну граничну міжнародну мобільність; в) рух капіталу в країни з більш високою прибутковістю його вкладання підвищує рівень ефективності комбінації факторів виробництва та зростання національного доходу як у країні-експортері, так і в країні-реципієнті; г) виробництво одного й того ж товару може бути як трудомістким, так і капіталомістким, залежно від забезпеченості країни, більшою мірою, або працею, або капіталом; д) країна з надлишком капіталу може його імпортувати у відповідь на потреби технологічного розвитку	Д. Кісінг, Р. Белдвін, Дж. Хартинген
2. Міжнародний рух капіталу є доцільним як для країни-імпортера, в якій зростає насичення дефіцитним фактором виробництва, так і для країни-експортера капіталу, інвестори якої мають можливість отримання надприбутків	Теорема Хекшера-Оліна-Самуельсона
3. Міжнародний рух капіталу пояснюється різницею між нормою прибутку від його вкладення у різних країнах світу, тобто різною ціною його застосування, яка залежить від диференціації у ступені насиченості країн даним чинником виробництва	Д. Рікардо, Дж. С. Мільс, К. Маркс. Теорія руху капіталу.

Продовж. табл. А.2

1	2
4. Здійснення ПІІ можливо лише за умови відсутності чистої конкуренції, наявності ринкових перекосів або «імперфекцій». Будь-яка ТНК у своїй інвестиційній діяльності є конкуренто-спроможнішою, порівняно з національними фірмами, завдяки притаманним їй «фірмовим специфічним перевагам» або «специфічним перевагам володіння»	С. Хаймер, Ч. Кіндлебергер. Теорія ринкових імперфекцій
5. На основі дослідження історії розвитку базових галузей Японії, і пізніше й інших країн Південно-Східної Азії, зроблено висновок про трьохфазність їхнього розвитку: перша фаза – зростання імпорту необхідних товарів; друга – розвиток національного виробництва, що заміщує імпорт; третя – розвиток експортної орієнтації галузі та потенціалу її транснаціоналізації	К. Акамацу. Парадигма «гусаків, що летять»
6. Форми вертикальної інтеграції пропонується розрізняти на: виробничу інтеграцію «униз» – приєднання до підприємств, які виробляють продукцію високої доданої вартості, підприємств-постачальників сировини або напівфабрикатів; виробничу інтеграцію «нагору» – придбання підприємствами, що виробляють готову продукцію, поза виробничу інтеграцію «нагору», що включає також підприємства сфери розподілу та збуту готової продукції	Т. Коно
7. Виявлення специфічних характеристик країни базування корпорацій, що впливають на їхню міжнародну результативність. Основні детермінанти конкурентної переваги країни включають: фактори виробництва, умови попиту, пов'язані й підтримуючі галузі, фірмову стратегію, структуру та конкуренцію	М. Портер. Конкурентні переваги націй

Продовж. табл. А.1.

1	2
8. ТНК прагнуть до розширення свого ринку (шляхом створення нових або придбання діючих підприємств у ланцюгу «постачання-виробництво-збут») до тих пір, поки вигоди від цього розширення перевищуватимуть витрати. До основних вигод розширення внутрішньокорпоративного ринку можна віднести зниження трансакційних витрат, зменшення ризиків, підсилення контролю тощо. Для підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТНК найбільш значущим є їхній доступ до національних «даймонд-систем» країн-реципієнтів, ніж до власного «даймонду» країни базування	П. Баклі, М. Кассон, А. Ругман
9. Головною відміною інтерналізації від інтеграції є включення до першої трансакцій, які знаходяться поза межами вертикальної або горизонтальної інтеграції, тобто поза межами цілей оптимізації суто виробництва	Р. Гросс, Д. Куджава
10. Пряме іноземне інвестування має здійснюватися на основі урахування трьох груп факторів: 1) переваги володіння; 2) конкурентні переваги фірми (технологічний рівень, управлінські навички, маркетинговий досвід, імідж, економія на масштабах тощо); 3) переваги дислокації (виробничі витрати у зарубіжній країні, тарифи, податки, транспортні витрати, політичний ризик, розвиненість інфраструктури), переваги інтерналізації, що пов'язані з можливістю одержання більш високих результатів за допомогою самостійної діяльності в зарубіжній країні порівняно з використанням місцевих дистриб'юторів, ліцензіатів тощо. Діяльність транснаціонального бізнесу має значний вплив на стан «даймонд-системи» країни його базування	Дж. Даннінга Еклектична теорія

Продовж. табл. А.1.

1	2
11. Відмінності у рівнях технологічного розвитку країн є причиною виникаючої між ними міжнародної торгівлі. Технологічні переваги країни визначають її переваги на міжнародних ринках. Завдяки даній різниці виникає так званий «імітаційний лаг», який складається з «лагу попиту» (час, необхідний для виникнення попиту на новий товар, що імпортується) та «лагу реагування» (час, який є необхідним для реагування національних виробників, що орієнтується на заміщення імпортного товару). Різниця у часі між цими двома подіями є підґрунтям для виникнення міжнародної торгівлі	М. Познер. Теорія технологічного розриву. Концепція імітаційного лагу
12. Основні мотиви здійснення міжнародного портфельного інвестування полягають у площині показників макроекономічної стабільності країн, рівня прибутковості цінних паперів, політичного та комерційного ризику та необхідності його диверсифікації	<i>Узагальнення за низкою авторів.</i> Теорія портфельних інвестицій
13. З точки зору мотивації ТНК до прямого інвестування важливу роль відіграє можливість створення монопольного положення на ринку, знищення конкуренції та забезпечення контролю над ринком	С. Хаймер. Теорія «захисного інвестування»
14. Важливим чинником отримання конкурентних переваг у сучасній конкуренції є монопольне право на володіння нематеріальними активами (технології, виробничі таємниці, маркетинг, менеджмент, особливі форми торгівлі), що створює додаткову мотивацію з боку країн-реципієнтів на залучення капіталів даної фірми	Теорія привласнення
15. У міжнародному виробництві традиційна модель життєвого циклу товарів (упровадження, зростання, зрілість, спад) модифікується з урахуванням необхідності безперервного інвестування виробництва та утримання конкурентних переваг компанії	Р. Вернон. Модель життєвого циклу

Продовж. табл. А.1.

1	2
16. Акцентує увагу на частині прибутку ТНК, який вона отримує на закордонних ринках завдяки можливості організації обслуговування на них своєї складної технічної продукції, надання гарантій та просуванню компаній	Д. Гелбрейт. Технологічна концепція
17. Пояснення розвитку транснаціоналізації гонкою за лідерами	Ф. Ніккербоккер. Теорія олігополістичного захисту
18. Геоцентричні корпорації розглядаються як організаційно-підприємницька форма усупільнення виробничої діяльності, оскільки вони концентрують значну масу капіталу – раніше створених суспільних цінностей виробничого призначення. Компанії виконують суспільно регулюючі функції, які є наслідком їх впливу на перерозподіл виробленого у світовому масштабі продукту. Порівняно з іншими підприємницькими структурами геоцентричні компанії уособлюють найбільш повне матеріальне втілення ідей і цілей інтернаціонального усупільнення у виробничій сфері, підвищення рівня комерційної ефективності міжнародної економічної діяльності передусім за рахунок структурної оптимізації відтворювального процесу. Геоцентричні компанії значно активізують міжнародну торговельну діяльність підприємницьких організацій завдяки основній рушійній силі у здійсненні змін - розгалужені підприємницькі об'єднання транснаціонального типу	В. В. Рокоча. Теорія геоцентричних підприємств

Продовж. табл. А.1.

1	2
19. <i>По-перше</i>, послуги знань як капіталу можна легко транспортувати до зарубіжних виробничих підприємств. <i>По-друге</i>, активи, засновані на знаннях, характеризуються високою питомою вагою високо-кваліфікованої праці в виробництві. <i>По-третє</i>, створити капітал-знання (наприклад, технічні креслення, хімічні формули або репутацію компанії) часто буває дуже дорого. Але коли він вже створений, він може бути відносно дешево направлений до іноземних філій без зменшення вартості або продуктивності таких самих активів, які продовжують використовуватися материнською компанією. Аналіз причин транснаціоналізації з позицій особливостей створення, збереження та поширення знань набуває все більшої підтримки сучасних дослідників ТНК. Він допомагає пояснити новітні сучасні тенденції транснаціоналізації, зокрема особливості поширення неакціонерних форм операцій ТНК, динамічний розвиток глобальних мереж створення вартості компаній, фрагментацію міжнародного виробництва ТНК на базі офшорінгового аутсорсінгу та народження компаній, які з перших кроків свого життя є міжнародними корпораціями. Теорія, заснована на знаннях, і надалі визначатиме передовий край дослідження зарубіжних операцій ТНК і не вичерпала свій потенціал як базовий підхід сучасної парадигми транснаціоналізації	О. І. Рогач. Теорія, заснована на знаннях

Додаток Б.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1.

Корпорація «А» налічує 100 тис. акцій в обігу. Поточна біржова вартість акції 190 грн. Таким чином, ринкова оцінка власного капіталу компанії складає 19 млрд грн. Проте, менеджмент корпорації, на відміну від власників, вважає, що реальна вартість кожної акції складає 210 грн, а, таким чином, власний капітал компанії оцінюється у 21 млрд грн.

Корпорація «А» розглядає новий проект, що потребує фінансування у розмірі 10 млрд грн і має розрахункову чисту поточну вартість (NPV), що дорівнює 0,5 млрд грн. Проект не береться до уваги інвесторами компанії, тому 0,5 млрд грн NPV не входять до їхньої ринкової оцінки власного капіталу – 19 млрд грн.

Чи доцільно компанії узгодити такий проект до реалізації?

Завдання 2.

Корпорація «Б» має в обігу 500 тис. звичайних акцій. Поточна вартість акції складає 150 грн. Власники компанії орієнтуються на вартість у 150 грн, управлінці ж компанії, що більшою мірою проінформовані про реальний стан справ, вважають, що вартість акції складає 180 грн.

Корпорація планує розпочати новий проект, що потребує фінансування обсягом 45 млрд грн і має розрахунковий NPV, що дорівнює 800 млн грн. Проект не береться до уваги інвесторами компанії.

Чи доцільно керівництву компанії узгодити такий проект до реалізації?

Завдання 3.1.

Варіант 1 (без урахування податків).

Компанія «С» не користується позиковими коштами (весь капітал – акціонерний). Показник ЕВІТ становить 3,4 млрд грн, його збільшення з часом не прогнозується. Весь прибуток компанія виплачує у вигляді дивідендів. Керівництво компанії «С» може залучити позиковий капітал (у даному випадку компанія залучає 10 млрд грн), при цьому ціна джерела коштів (k_d) складе 10 %. Відсоткова ставка є постійною і не залежить від величини позики. Весь позиковий капітал буде використано для погашення звичайних акцій, так що активи компанії залишаться незмінними. Ризик активів, а отже, ЕВІТ такий, що акціонери очікують прибутковості (k_{su}), яка дорівнює 16 %, за умови, що позиковий капітал не залучається.

Користуючись теорією Модільяні-Міллера (а також враховуючи відсутність податків) визначити те, чи впливає на вартість компанії спосіб фінансування та чи залежить ціна її капіталу від величини позикового фінансування.

Завдання 3.2.

Варіант 2 (з оподаткуванням корпорацій).

Скорегуємо умову задачі таким чином: очікуваний ЕВІТ складе 4 млрд грн. Компанія «С» має ставку податку, що стягується владою (T) = 40 %. Врахуємо і те, що при інших незмінних факторах введення податків на корпорації знижує вартість компанії, тому для спрощення порівняння між двома моделями, збільшимо ЕВІТ з 3,4 млрд грн до 4 млрд грн.

Користуючись теорією Модільяні-Міллера (а також враховуючи оподаткування корпорацій) визначити те, чи має вплив на вартість компанії спосіб фінансування.

Завдання 4.

Релевантні та не релевантні витрати.

Транснаціональна компанія «А» розглядає питання про модернізацію програмного забезпечення. Результатом удосконалення стане підвищення рівня плати за договором на обслуговування, стягнутої постачальниками, з 200 млн EUR до 300 млн EUR.

Чи є плата за обслуговування релевантними витратами для рішення про модернізацію програмного забезпечення?

Завдання 5.

Міжнародна компанія «С» у поточному році отримала дохід 1 млрд USD, явні (бухгалтерські) витрати складають 850 млн USD. Витрати альтернативного використання фінансового капіталу власника компанії склали 80 млн USD, а альтернативні витрати використання його часу — 120 млн USD. Власника компанії не влаштовували результати діяльності компанії й він продав її за 200 млн USD новому власнику, який працює у цій же компанії з річним розміром заробітної плати 40 млн USD. Відсоткова ставка становить 12 % річних.

Визначити, на яку цифру, за інших рівних умов, зміниться річний економічний прибуток нового власника компанії порівняно з економічним прибутком, одержуваним її попереднім власником.

Завдання 6.

Транснаціональна корпорація Greif відома на ринку промислової тари з 1877 року і до теперішнього часу займає лідируючі позиції у сфері виробництва жорсткої та гнучкої упаковки зі сталі, пластику, паперу та комбінованих матеріалів. До складу корпорації Greif Inc входить понад 200 виробничих майданчиків в 50 країнах світу, кожна з яких надає клієнтам компетентні рішення з питань упаковки продукції хімічної, нафтохімічної, харчової, будівельної, сільськогосподарської та низки суміжних галузей.

Про компанію відомі наступні факти:

1. Весь капітал корпорації є акціонерним, на даний момент вона не має позичкових коштів.

2. EBIT = 92 млн USD. Згідно з прогнозом експертів кардинальне збільшення операційного прибутку у найближчий час не прогнозується.

3. Через те, що корпорація є повністю акціонерною, весь свій прибуток вона виплачує дивідендами.

4. Дана корпорація розглядає варіант залучення позичкових коштів, так як корпорація диверсифікувала виробничу діяльність (вертикальної та горизонтальної) і зараз їй потрібно погасити заборгованість перед акціонерами. Сума позикового капіталу складає 575 млн USD. Відомо, що ціна джерела складає 5 %: дана ставка є постійною та не залежить від величини позики. Також активи фірми залишаться незмінними через те, що позиковий капітал піде на погашення заборгованості акціонерам.

5. Ризик активів і, отже, операційний прибуток є такими, що акціонери вимагають прибутковості, яка дорівнює 8 %, за умови, що позиковий капітал не залучається.

6. Податок на прибуток складає 10 % (ставка податку взята з Податкового кодексу США).

Знайти витрати капіталу за теорією Модільяні-Міллера та зробити висновки.

Завдання 7.1.

Частина 1. Чистий прибуток ТНК «Лукойл» у 2015 р. склав 291 135 млрд грн, а прибуток до утримання податку на прибуток склав 768 931 млрд грн, відсотки за позику 6,3 %, усереднена ставка податку 13,9 %.

1. *Дізнатись у скільки разів прибуток до відрахування відсотків та сплати податків перевищує оподатковуваний прибуток.*

2. *Дізнатись на скільки відсотків зміниться чистий прибуток при зміні на 1 % прибутку до відрахування податків та сплати відсотків.*

Завдання 7.2.

Частина 2. Рівень грошового потоку у четвертому інтервалі прогнозованого періоду дорівнює 291 млрд грн, ставка дисконтування 15,2 %, інтервал періоду прогнозування 3 місяці.

Знайти дисконтований грошовий потік.

Завдання 8.

Теорія асиметричної інформації.

На автомобільному ринку присутні автомобілі корпорації «Nissan» високої якості за ціною продавця 150 тис. USD і корпорації «Honda» дещо нижчої якості за ціною продавця 100 тис. USD. Відомо, що покупець готовий заплатити за авто нижчої якості 120 тис. USD, а хорошої якості 180 тис. USD.

Визначте частку продавців автомобілів високої якості, при якій ринок автомобілів буде існувати.

Завдання 9.

Підприємство країни А, де знаходиться головний офіс ТНК виготовляє складову a товару T . Собівартість становить C_1 . Підприємство реалізує складову a філії ТНК країни Б. Ціна реалізації становить можуть приймати такі значення C_1 , C_2 , C_3 . Мито країни А становить M_A %. Мито країни Б становить M_B %. У країні Б здійснюється виготовлення товару T на основі складової a . Собівартість виготовлення становить C_2 . Ринкова ціна товару T становить $C_{рин.}$. Виготовляється 10 одиниць товару T . Реалізація товару здійснюється у країнах А і Б, по 5 одиниць у кожній. Реалізація в країні Б здійснюється за ринковою вартістю. Експорт з країни Б в країну А за виробничою собівартістю. Податок на прибуток дорівнює нулю. Розрахуйте при кожному значенні ціни реалізації складової a : 1) P_A – прибуток підприємства країни А; 2) B_A – надходження до бюджету країни А; 3) P_B – прибуток підприємства країни Б; 4) B_B – надходження до бюджету країни Б.

Таблиця Б.1. Вихідні дані для розв'язку

Варіант	C_1	C_2	C_3	C_4	M_A	M_B	C_2	$C_{рун}$	K
1	3	2	3	6	5	10	12	35	4
2	5	4	5	8	10	5	14	40	5
3	7	5	7	9	15	10	16	45	6
4	2	1	2	4	20	10	18	30	4
5	4	3	4	7	5	5	11	35	5
6	7	6	7	9	10	5	13	40	6
7	5	4	5	6	15	10	15	45	4
8	7	6	7	9	20	5	17	30	5
9	4	3	4	7	5	10	12	35	6
10	3	2	3	5	10	10	14	40	4
11	5	4	5	7	15	5	16	45	5
12	7	6	7	8	20	5	18	30	6
13	2	1	2	5	5	10	11	35	4
14	4	3	4	7	10	5	13	40	5
15	6	4	6	8	15	10	15	45	6
16	5	3	5	7	20	10	17	30	4
17	7	5	7	9	5	5	12	35	5
18	4	2	4	6	10	5	14	40	6
19	5	3	5	7	15	10	16	45	4
20	7	5	7	8	20	5	18	30	5

Результати представити у вигляді математичних розрахунків, графічного представлення процесу виробництва, експорту, імпорту, реалізації. Кінцеві результати представити у вигляді таблиці.

Таблиця Б.2. Результати розрахунків використання трансфертної ціни

Варіант	Прибуток ТНК у країні А	Надходження до бюджету країни А	Прибуток ТНК у країні Б	Надходження до бюджету країни Б
Ц1				
Ц2				
Ц3				

Додаток В.

Термінологічний словник

Асоційовані компанії – підприємства, в яких прямий інвестор-нерезидент володіє менш чим 50 % капіталу.

Багатонаціональні корпорації (БНК) – корпорації, в яких головна компанія належить капіталу двох чи більше країн, а підрозділи є у різних країнах світу.

Заблоковані фонди – це корпоративні активи ТНК, які інвестовані або застосовуються в країнах з неконвертованою чи обмежено конвертованою валютою й іншими значними валютними обмеженнями, що не надають змоги переказувати дивіденди з підрозділів до штаб-квартири ТНК, або значними обмеженнями на трансферт дивідендів, контролем і обмеженням сплати роялті та послуг до штаб-квартири ТНК.

Внутрішньокорпоративний банк – фінансово-кредитна установа, що здійснює всі основні операції з обслуговування ТНК: клірингові розрахунки між підрозділами, депозитарні операції, кредитування, інвестування, валютні операції, обслуговування акціонерів тощо.

Двосторонні інвестиційні договори – обопільні умови про захист і стимулювання іноземних інвестицій, що являють собою обов'язкові міжнародні угоди між двома країнами, в яких кожна країна зобов'язується дотримуватися щодо ТНК-стандартів, обумовлених в угоді.

Державне регулювання діяльності ТНК – сукупність принципів, форм та методів впливу держави на функціонування ТНК.

Дочірні компанії – підприємства, в яких прямий інвестор-нерезидент володіє більше ніж 50 % капіталу.

Економічний механізм ТНК – це структурна єдність чотирьох компонентів: податкових умов, міжнародного позиціювання активів, трансферних цін, управління фінансовими потоками.

Ефективне управління діяльністю ТНК – комплекс заходів, що спрямований на обов'язкове врахування особливостей соціального, культурного та людського середовища в країні перебування.

Ефективність транснаціональної діяльності – динамічна якісна категорія, що відображає результативність розміщення ресурсів, втілюється у досягненнях науково-технічного прогресу, відображується також у економічних рейтингах країн.

Закордонні операції корпорацій – дії, що умовно поділяються на заміщення імпорту, консолідування організаційних структур, ПІІ у складальні компанії, зростання обсягів капіталовкладень.

Злиття та поглинання – це аспекти стратегічного управління, корпоративних фінансів та управління купівлею, продажами, поділом та об'єднанням різних компаній і аналогічних суб'єктів, які можуть допомогти компанії швидко зростати в своєму секторі або місці походження.

Індекс транснаціоналізації – показник, що розраховується як середнє значення наступних трьох показників: відношення зарубіжних активів до сукупних активів, закордонних продажів до загального обсягу продажів і чисельності працівників за кордоном до загального числа зайнятих.

Конкурентні переваги ТНК – централізоване координування досліджень та розробок; використання власної торгівельної марки для провадження нових видів підприємницької діяльності; наявність збутової мережі в усіх країнах світу; консолідація ресурсів.

Країна базування – країна, в якій розташований основний підрозділ міжнародної корпорації.

Міжнародна корпорація – форма структурної організації великої корпорації, яка здійснює прямі інвестиції в різні країни світу.

Міжнародна передача технологій – міждержавне переміщення науково-технічних досягнень на комерційній або безкоштовній основі.

Міжнародна позика та кредитування – видача та отримання коштів у позику на строк, що передбачає виплату відсотків за їх використання.

Міжнародне науково-технічне співробітництво – це форма міжнародних економічних відносин, яка являє собою систему економічних зв'язків у сфері перетину науки, техніки, виробництва та торгівлі і існує на основі спільних та узгоджених намірів, які закріплені в міжнародних економічних договорах.

Міжнародне податкове планування представляє собою процес вибору найперспективніших методів здійснення виробничо-комерційної діяльності ТНК та розміщення активів, спрямованих на досягнення мінімально можливого рівня податкових зобов'язань.

Міри регулювання доступу на ринок – інструменти торговельної політики, що обмежують або забороняють іноземним фірмам, виробникам послуг, оперувати на місцевому ринку.

Моделі міжнародної торгівлі – модель технічного прогресу; модель „технологічного розриву”; модель „життєвого циклу продукту”; модель наукомісткої спеціалізації; модель „економії на масштабах виробництва”.

Мультинаціональний маркетинг – це частина міжнародного маркетингу, яка орієнтується на особливості кожного національного ринку.

Наддержавне регулювання діяльності ТНК – сукупність принципів, форм та методів впливу міждержавних інституцій на функціонування ТНК.

Нефінансові корпорації – інституційні одиниці, що займаються наданням нефінансових послуг і виробництвом товарів для ринку (для компаній).

Організаційна структура ТНК – головна компанія, підконтрольні підрозділи, компанії ТНК.

Перевага власності – компонента «OLI-підходу», що надає компанії достатній рівень ринкової влади з метою компенсації втрати від іноземного виробництва.

Перевага інтернаціоналізації – компонента «OLI-підходу», яка є достатньою умовою перенесення виробництва за кордон за наявності перших двох компонент – переваги власності та місцезнаходження.

Перевага місцезнаходження – компонента «OLI-підходу», яка сприяє тому, що виробництво в іншій країні буде більш вигіднішим, аніж вітчизняне виробництво товарів та подальший їх експорт.

Покоління ТНК: колоніально-сировинні картелі; військово-промислові трести; науково-технологічні концерни та конгломерати; глобальні ТНК.

Портфельні іноземні інвестиції – вкладення капіталу в іноземні цінні папери, що не надають інвестору права реального контролю над об'єктом інвестування.

Країна перебування – країна, в якій міжнародна корпорація має дочірні, асоційовані компанії чи філії, створені на основі прямих іноземних інвестицій.

Програма з транснаціональних корпорацій – програма, яка була створена Організацією Об'єднаних Націй з усіх питань, пов'язаних з транснаціональними корпораціями (ТНК) і прямими іноземними інвестиціями (ПІІ).

Транснаціональне середовище – сукупність економічних умов, процесів, чинників, що впливають на ефективність транснаціональної діяльності.

Транснаціональний стратегічний альянс – особлива організаційна форма міжкорпораційних зв'язків двох або більше компаній, у рамках якої здійснюється довгострокова координація економічної діяльності учасників.

Транснаціональні корпорації – корпорації, в яких головна компанія належить капіталу однієї країни, а підрозділи її є в багатьох країнах світу.

Трансфертні ціни – ціни, що відрізняються від ринкових цін внутрішньокорпоративної торгівлі між розташованими у різних країнах підрозділами однієї й тієї ж корпорації, і які використовуються для переводу прибутку та скорочення податків.

Управління фінансовими потоками ТНК – оперативний фінансовий менеджмент компанії або управління її грошовими потоками.

Філія – підприємство, що повністю належить прямому інвестору.

Фінансові корпорації – інституційні одиниці (банки, фінансові компанії), що здійснюють фінансове посередництво і надають допоміжні фінансові послуги.

Додаток Г. Перелік контрольних завдань

1. Охарактеризуйте явище транснаціоналізації з використанням історично-логічного підходу.
2. Перерахуйте чинники, які сприяли виникненню транснаціональних компаній.
3. Визначите критерії, за якими корпорація може вважатися транснаціональною.
4. Охарактеризуйте відмінності між глобальним, мультинаціональним і нейтральним міжнародним середовищем.
5. Перерахуйте етапи розвитку міжнародних корпорацій.
6. Опишіть причини прямого іноземного інвестування.
7. Охарактеризуйте підхід Хаймера до стратегії захисного інвестування.
8. Наведіть основні постулати теорії Модільяні-Міллера.
9. Охарактеризуйте OLI-підхід.
10. Наведіть класифікацію ТНК за типами.
11. Наведіть етапи інноваційного розвитку технологій та промисловості.
12. Охарактеризуйте основні особливості управління виробничо-комерційною діяльністю ТНК.
13. Перерахуйте основні методи дослідження виробничо-комерційної діяльності корпорацій.
14. Охарактеризуйте механізм впливу економічних циклів на розвиток транснаціоналізації компаній.
15. Вкажіть на основні причини виникнення ТНК.
16. Перерахуйте базові відмінності між країнами базування та країнами приймання ТНК.
17. Наведіть фактори сприяння перетворенню окремих національних компаній у ТНК.
18. Перерахуйте основні фази розвитку та покоління ТНК.
19. Охарактеризуйте шляхи досягнення головної мети діяльності ТНК.
20. Наведіть джерела активізації діяльності ТНК.

21. Охарактеризуйте етапи проведення аналізу ринкового середовища з огляду на транснаціоналізацію.
22. Наведіть відмінності у стадіях життєвого циклу товарів для внутрішнього і міжнародного ринків.
23. Надайте характеристику пріоритетів у міжнародному маркетинговому комплексі ТНК.
24. Назвіть основні цілі реалізації маркетингової стратегії ТНК.
25. Перерахуйте внутрішні чинники, що призводять до скорочення міжнародного життєвого циклу товарів.
26. Охарактеризуйте форми міграції висококваліфікованих фахівців між підрозділами ТНК у різних країнах.
27. Охарактеризуйте рівні ієрархії управління ТНК.
28. Перерахуйте проблеми, що виникають при формуванні структури складних систем управління ТНК.
29. Визначте елементи загальної структури організаційної системи ТНК.
30. Приведіть перелік параметрів, що слід враховувати для забезпечення нормального функціонування керуючої та керуємої підсистем управління ТНК.
31. Охарактеризуйте напрями потоків даних у організаційній системі ТНК.
32. Надайте характеристику процесу планування стратегічних змін діяльності ТНК.
33. Перерахуйте основні принципи створення ефективної організаційної структури ТНК.
34. Наведіть загальні риси централізованої та децентралізованої системи управління ТНК.
35. Визначте основні принципи організації взаємодії материнської компанії та її підрозділів.
36. Охарактеризуйте роль цінних паперів в управлінні корпоративними структурами.
37. Опишіть ланцюжок цінностей ефективного управління витратами транснаціональних компаній.

38. Сформулюйте послідовність прийняття керівництвом компанії рішення з приводу залежності масштабів виробництва та необхідності її розширення (зростання).
39. Розкрийте сутність трансфертних цін.
40. Приведіть основні джерела фінансування ТНК.
41. Охарактеризуйте вплив девальвації національної валюти на обсяги прямих інвестицій транснаціональних компаній.
42. Оцініть залежність діяльності транснаціональних компаній від валютно-фінансового середовища міжнародного бізнесу.
43. Охарактеризуйте поняття «глобальна виробнича структура» та «кластер».
44. Назвіть особливості кластерів з високотехнологічною та наукомісткою сферами діяльності в ТНК.
45. Перерахуйте основні характеристики кластерів, на базі яких формується кластерна стратегія ТНК.
46. Обґрунтуйте перманентне зростання впливу ТНК нафтогазового сектору на конкурентоспроможність національних економік, на їхню енергетичну та економічну безпеку.
47. Надайте характеристику транснаціональним компаніям в інформаційно-комунікаційній сфері.
48. Надайте характеристику сучасним ТНК у металургійному секторі.
49. Зазначте особливості регіонального розміщення ТНК машинобудівного комплексу.
50. Охарактеризуйте вплив ТНК на конкурентоспроможність країни.
51. Обґрунтуйте посилення взаємозв'язку та взаємозалежності між національними економіками різних країн завдяки функціонуванню ТНК.
52. Перерахуйте основні риси, типи та функції офшорних центрів у ТНК.
53. Визначте ступінь участі України в наддержавному регулюванні діяльності ТНК.

РЕЦЕНЗІЯ

на навчальний посібник

«Транснаціональні корпорації»

Укладачі: Войтко С. В., Гавриш О. А., Корогодова О. О., Моїсєєнко Т. Є.

Однією з найбільш значущих тенденцій розвитку світової економіки в сучасному світі є активізація процесів інтеграції, поглиблення взаємодії відтворювальних структур різних країн, чому особливо сприяє діяльність транснаціональних підприємств. Незважаючи на актуальність досліджень у цій сфері, проблематика транснаціональних корпорацій в українській спеціальній та навчальній літературі залишається недостатньо розглянутою, що й зумовило необхідність підготовки даного рукопису.

Текст навчального посібника подано українською мовою. Рукопис побудований таким чином, щоб, з одного боку, не порушувати традиційних методів викладення матеріалу, а з іншого боку, по можливості максимально полегшити його сприйняття.

Зміст рукопису відповідає його назві та виду видання, охоплює ключові теми дисципліни, які структуровано та викладено в обсязі, достатньому для самостійного опрацювання матеріалу студентами та аспірантами. Питання, що розглядаються, подано логічно та докладно. Для активізації процесу навчання у посібнику розміщено завдання до розгляду та запитання для самостійної підготовки.

Наведений перелік літератури дозволить отримати базові знання та здійснити їх подальше поглиблення з використанням рекомендованих джерел. Слід зазначити, що значна кількість рекомендованих джерел є науковими та навчально-методичними працями професорсько-викладацького складу кафедри міжнародної економіки.

Навчальний посібник допоможе не тільки тим, хто спеціально досліджує питання активізації діяльності транснаціональних компаній, але також усім, хто вивчає економіку та цікавиться новітніми тенденціями в сфері міжнародних економічних відносин.

У цілому рецензований рукопис відповідає вимогам, що пред'являються до навчальної літератури, може бути використаний для опанування студентами дисципліни «Транснаціональні корпорації» при підготовці за економічними спеціальностями і може бути виданий як навчальний посібник з даної дисципліни.

Завідувач кафедри
менеджменту
НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського»,
д.е.н., професор



**THE AMERICAN
UNIVERSITY 50
of PARIS YEARS**

Book Review

“Transnational Corporations”

by S. Voitko, O. Gavrysh, O. Korogodova, T. Moiseenko

The progress of the world economy in a modern society is directly linked to the process of internationalization, integration, transnationalization, and globalization. The development of business organizations such as transnational corporations (TNCs) that among world's biggest institutions plays a crucial role in it. This makes the publication of the handbook that sheds new light on the functioning of transnational business very important.

The authors of the textbook provide a detailed summary of the conditions preceding the formation of the business of such type as well as the main operational principles of translational corporations, highlighting the importance of the theoretical foundations of industrial and commercial activities of TNC. They also build a comprehensive classification of different types and structures of corporate organizations that can be easily understood by students. This handbook illustrates the specifics of marketing and other for industrial and commercial strategies of transnational companies by investigating the factors affecting the development of industrial and financial corporations. Much attention in this book is given to the description of phases, stages and the generations of corporations. An important place in the textbook is occupied by the evaluation of the global market environment. In particular, the study gives a detailed summary of research stages of such environment and the international life cycle of different goods. The authors treat the allocation of labor resources within the translational structures and the question of stable development in the global perspective with a special care.

In a separate section, the authors document the management of the activities of multinational companies. They describe the principles, functions, and methods of management of financial and industrial groups on the level of international business, including management decisions in the operational activities of TNCs. A particular attention is paid to the financial activities of multinational companies, taxation and other international activities of these corporations. The book also investigated the pricing mechanism of translational corporations, their transfer of prices, performance on the stock market, and the foreign direct investments. In another section, the authors summarize sectoral and regional characteristics of translational companies, with much details given to the operational activities in the oil and gas sectors, information and communications sectors, metallurgy, engineering, agriculture and military sectors of the economy.

The essential components of successful performance by multinationals are provided by the examples of standardization and licensing, international scientific and technical cooperation, information and communications security. At the end of the handbook, one can find a description of possible collaborations between multinationals and national economic institutions and their government regulation. A separate section documents the differences of TNCs' operations in developed versus developing countries. For an in-depth inquiry, the authors compile a detailed reference list of books, manuals, and textbooks, teaching materials, online resources, databases and articles.

The manual is written in Ukrainian language. The content of the manuscript meets the criteria of the type and the name of the given publication. Overall, I recommend this manuscript for publication as a

Olesia Kozlova, PhD
Assistant Professor and Chair of Economics Department
American University of Paris
5 Blvd. La Tour Maubourg, Paris 75007
France



15.09.16

établissement privé d'enseignement supérieur libre

A Delaware (USA) nonprofit corporation, société à but non-lucratif régie par le droit du Delaware (USA), association étrangère déclarée en France

Siège social : 102, rue Saint Dominique, 75007 Paris, France – Tél (33/1) 40 82 06 00 – www.aup.edu

SIRET 794 308 272 00037 – Code APE 8542 Z



Shell Retail Ukraine

ТОВ «Альянс Холдинг»
Бізнес-центр «Горизонт Парк»
вул. М. Грінченка, 4,
м. Київ, 03680, Україна
тел. +38 044 495 08 00
факс +38 044 499 59 68

РЕЦЕНЗІЯ

на навчальний посібник

«Транснаціональні корпорації»

Укладачі: Гавриш О. А., Войтко С. В., Корогорова О. О., Моїсєнко Т. С.

Проблема розвитку транснаціональних корпорацій в умовах системної трансформації економіки та глобалізації є однією з актуальних. Сукупність транснаціональних корпорацій стала самостійною підсистемою світової економіки. Корпорації мають вирішальний вплив на функціонування інших суб'єктів і підсистем цієї економіки (національних економік, міжнародних організацій, федерацій, держав, інтеграційних угруповань). Провідна роль ТНК, як суб'єктів міжнародних економічних відносин, визнається закордонними та вітчизняними фахівцями з менеджменту, фінансів, юриспруденції. Стрімкий розвиток ТНК у світовій економіці обумовлений перевагами їх інтегрованої структури, позитивними ефектами від централізації та концентрації фінансово-кредитних ресурсів, наявності ексклюзивного доступу до унікальних конкурентних переваг у рамках світової економіки, що і визначає актуальність розробки та видання навчального посібника по економіці транснаціональних корпорацій.

У навчальному посібнику послідовно та логічно викладено передумови виникнення та засади функціонування ТНК, особливості їх комерційно-виробничої діяльності, представлено підходи до процесу управління діяльністю цих організацій, досліджено взаємодію ТНК та національних економік.

Назви розділів і підрозділів навчального посібника повною мірою відповідають викладеному у них матеріалу. Наведені розрахунки безпосередньо стосуються реальної дійсності функціонування транс- та мультинаціональних компаній. Наведена література є актуальною, особливе значення для формування сучасного світогляду у майбутніх фахівців має перелік англомовних джерел.

Робота є достатньою для усвідомлення основних напрямів та актуальних питань діяльності ТНК і може бути корисною для аспірантів, студентів, співробітників багатонаціональних структур і всіх зацікавлених. Навчальний посібник «Транснаціональні корпорації» авторів: д.т.н. Гавриша О.А., д.е.н. Войтка С. В., к.е.н. Корогорова О. О. та к.е.н. Моїсєнко Т. С. рекомендується до видання.

Юридичний радник
SHELL RETAIL UKRAINE



І. І. Сорокін

Навчальне видання

ВОЙТКО Сергій Васильович
ГАВРИШ Олег Анатолійович
КОРОГОВА Олена Олександрівна
МОІСЕЄНКО Тетяна Євгенівна

Транснаціональні корпорації

Навчальний посібник

В авторській редакції

Надруковано з оригінал-макета замовника

Темплан 2016 р., поз. 3-1-022

Підп. до друку 01.12.2016. Формат 60×84¹/₁₆. Папір офс. Гарнітура Calibri.
Спосіб друку – ризографія. Ум. друк. арк. 12,09. Обл.-вид. арк. 20,11. Наклад 100 пр. Зам. № 16-189.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,

Видавництво «Політехніка»

Свідоцтво ДК № 1665 від 28.01.2004 р.
03056, Київ, вул. Політехнічна, 14, корп. 15 тел.
(044) 204-81-78



ВОЙТКО СЕРГІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

доктор економічних наук (2013р.), професор (2014р.), в. о. завідувача кафедри міжнародної економіки НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського".
Освіта вища: НТУУ "Київський політехнічний інститут" (1996р.).
Кваліфікація: інженер-конструктор-технолог.
Спеціальність: конструювання і технологія радіоелектронних засобів.
Автор і співавтор понад 20 навчальних посібників, монографій та підручника, понад 175 наукових статей.
Наукові інтереси: наукомісткі виробництва, міжнародна економіка, сталий розвиток.



ГАВРИШ ОЛЕГ АНАТОЛІЙОВИЧ

доктор технічних наук (2003р.), професор (2006р.), декан ФММ, науковий керівник кафедри міжнародної економіки НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського".
Освіта вища: Київський політехнічний інститут (1986р.).
Кваліфікація: інженер-механік.
Спеціальність: технологія машинобудування, металорізальні верстати та інструмент.
Автор і співавтор понад 25 навчальних посібників, монографій та підручників, понад 320 наукових статей, близько 80 патентів України та авторських свідоцтв СРСР.
Наукові інтереси: економіка та менеджмент промисловості, міжнародна економіка, сталий розвиток, технологічні методи управління якістю, оздоблювально-зміцнюючі методи обробки.



КОРОГОВА ОЛЕНА ОЛЕКСАНДРІВНА

кандидат економічних наук (2010р.), доцент (2015р.), заст. зав. кафедри міжнародної економіки з міжнародної діяльності НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського".
Освіта вища: Кримський інститут природоохоронного та курортного будівництва (1998р.). Кваліфікація: економіст-менеджер.
Спеціальність: менеджмент у виробничій сфері.
Автор і співавтор понад 60 наукових та навчально-методичних публікацій.
Наукові інтереси: міжнародне науково-технічне співробітництво, ефективність підприємств рекреаційного комплексу, сталий розвиток, транснаціональні корпорації.



МОІСЕСЕНКО ТЕТЯНА ЄВГЕНІВНА

кандидат економічних наук (2011р.), доцент кафедри міжнародної економіки з міжнародної діяльності НТУУ "КПІ імені Ігоря Сікорського".
Освіта вища: НТУУ "Київський політехнічний інститут" (2007р.).
Кваліфікація: магістр з менеджменту організацій.
Спеціальність: менеджмент організацій.
Автор і співавтор понад 60 наукових та навчально-методичних публікацій, 1 монографії.
Наукові інтереси: міжнародні системи стандартизації та сертифікації, моделювання та оптимізація бізнес-процесів, побудова систем управління.