

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН  
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ Л. М. Побоченко  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

# КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

## (ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС»

Тема: «Бізнес-стратегії ТНК в умовах сучасних економічних трансформацій»

Виконавець: Тарараха Миколай Олександрович, група  
МБ-403

\_\_\_\_\_  
(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент кафедри міжнародних  
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ  
Прокоп'єва Аліна Анатоліївна

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Нормоконтролер: Соколова Зоя Сергіївна

\_\_\_\_\_  
(підпис нормоконтролера)

Київ - 2023

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу  
спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»  
освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Побоченко Л.М.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

## ЗАВДАННЯ

**на виконання кваліфікаційної роботи**

**Тарарахи Миколая Олександровича**

1. Тема роботи «Бізнес-стратегії ТНК в умовах сучасних економічних трансформацій» затверджена наказом ректора від «29» березня 2023 р. №423/ст.
2. Термін виконання роботи: з 22 травня 2023 року по 25 червня 2023 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання та функціонування Транснаціональних корпорацій на території України та міжнародній арені, статистичні матеріали Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світової організації торгівлі (СОТ), Світового банку (СБ).
4. Зміст пояснювальної записки: Теоретико-методологічні засади розвитку транснаціональних корпорацій в глобальному бізнес середовищі, аналіз бізнес стратегій ТНК в умовах сучасних економічних трансформацій, проблеми та пріоритетні напрямки діяльності ТНК в Україні в контексті глобальних змін.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 2 таблиці, 3 рисунки та 7 додатків.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 18 слайдів.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	08.03.2023	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	27.03.2023	Виконано
3.	Розкрити теоретичні засади розвитку транснаціональних корпорацій в глобальному бізнес середовищі	01.05.2023 – 10.05.2023	Виконано
4.	Провести аналіз бізнес-стратегій ТНК у мовах сучасних економічних трансформацій	11.05.2023 – 21.05.2023	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати проблеми та пріоритетні напрямки діяльності ТНК в Україні в контексті глобальних змін	22.05.2023 – 28.05.2023	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	29.05.2023 – 04.06.2023	Виконано
7.	Оформити кваліфікаційну роботу та пройти перевірку на плагіат	05.06.2023	Виконано
8.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	09.06.2023	Виконано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	12.06.2023	Виконано
10.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	12.06.2023	Виконано

8. Дата видачі завдання: «27» березня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи  
Анатоліївна

\_\_\_\_\_ (підпис керівника)

Прокоп'єва Аліна

(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_ (підпис випускника)

Тарараха М.О.

(П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Бізнес-стратегії ТНК в умовах сучасних економічних трансформацій»: 89 сторінки, 4 таблиці, 3 рисунки, 60 літературних джерел, 5 додатків.

**Перелік ключових слів (словосполучень):** БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ, ТНК, ЕКОНОМІЧНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ, ГЛОБАЛІЗАЦІЯ, КОНКУРЕНЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, РИНКОВІ ЗМІНИ, СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.

**Об'єкт дослідження:** бізнес-стратегії транснаціональних корпорацій.

**Предмет дослідження:** аналіз стратегічного управління транснаціональних корпорацій у контексті змін, що відбуваються в світовій економіці.

**Мета кваліфікаційної роботи:** вивчення та аналіз бізнес-стратегій транснаціональних корпорацій в контексті сучасних економічних трансформацій, зокрема цифрової трансформації, змін клімату та енергетичної трансформації.

**Методи дослідження:** загальнонаукові та спеціальні методи наукових досліджень, зокрема методи системного підходу, порівняльного аналізу, системно-аналітичний, статистичний, аналізу та синтезу, узагальнення, абстрактно-логічний.

**Отримані результати та їх новизна:** дослідження виявило ключові аспекти впливу глобалізації, конкуренції та інновацій на стратегічне управління ТНК, розкриваючи нові перспективи реагування на ринкові зміни та досягнення стійкого розвитку.

**Значущість виконаної роботи та висновки:** робота має велику значущість для розуміння та вдосконалення стратегічного управління транснаціональними корпораціями в глобальному економічному середовищі.

**Рекомендації щодо використання результатів:** матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати для застосування при написанні звітів щодо проблем і перспектив залучення ТНК в економіку України.

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, ТЕРМІНІВ.....	6
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1	
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ.....	10
1.1. Поняття, сутність та класифікація транснаціональних корпорацій.....	10
1.2. Еволюція розвитку ТНК.....	15
РОЗДІЛ 2	
АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ТНК В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	25
2.1. Аналіз сучасних економічних трансформацій.....	25
2.2. Сучасні бізнес-стратегії ТНК.....	29
2.3. Ефективність бізнес-стратегій ТНК.....	48
РОЗДІЛ 3	
ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН.....	55
3.1. Роль транснаціонального бізнесу в економічному розвитку України...	55
3.2. Перспективи участі України в процесах транснаціоналізації світової економіки.....	59
ВИСНОВКИ.....	71
СПИСОК БІБЛОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76
ДОДАТКИ.....	82

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, ТЕРМІНІВ

ТНК	транснаціональні корпорації
ЮНКТАД	Конференція Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку
ПІ	прямі іноземні інвестиції
СОТ	Світова організація торгівлі
ЦСР	Цілі сталого розвитку
МВФ	Міжнародний валютний фонд
МБРР	Міжнародний банк реконструкції та розвитку
ЄС	Європейський Союз
ЄАЕС	Євразійський економічний союз
НДДКР	науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи
КСВ	корпоративна соціальна відповідальність
R&D	дослідницько-розвиткові центри
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
ВТО	Всесвітня Торговельна Організація

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Тема дослідження є дуже актуальною в сучасному світі, де глобалізація економіки та посилення конкуренції на ринку вимагають від багатонаціональних корпорацій ефективної бізнес-стратегії для збереження та зміцнення своєї позиції.

Транснаціональні корпорації (ТНК) мають значний вплив на світову економіку, вони стали одними з найбільших гравців на ринку та мають можливості займатися бізнесом в різних країнах з різними культурами, законодавством та інфраструктурою. У зв'язку з цим, транснаціональні корпорації повинні здійснювати відповідні корективи до своєї стратегії, щоб бути успішними в різних країнах та регіонах світу.

Окрім цього, сучасні економічні трансформації, такі як цифрова трансформація, зміни клімату та енергетична трансформація, також впливають на бізнес-стратегії транснаціональних корпорацій. Наприклад, цифрова трансформація вимагає від корпорацій швидко реагувати на змінні потреби та використовувати нові технології, щоб збільшити ефективність своїх процесів. Отже, дослідження їх бізнес-стратегій в умовах сучасних економічних трансформацій є дуже важливим для підприємств, які бажають зберегти та розширити свою присутність на світовому ринку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Стратегічне управління ТНК у контексті змін, що відбуваються в світовій економіці, вимагає постійного аналізу та оцінки викликів і можливостей, що ставляться перед ними.

Важливі теоретичні та практичні аспекти теми дослідження покладені в основу досліджень багатьох науковців, зокрема М. Портер, Г. Шмітт-Денер, Р. Румельт, Дж. Коттер, Г. Мінцберг, та українських учених О. Савченко, М. Жинкевич, О. Іванова, В. Лавриненко, О. Хоменко, М. Бугай та інші.

Останні дослідження та публікації з даної тематики підтверджують значимість стратегічного управління ТНК в умовах сучасних економічних трансформацій. У

контексті змін клімату та енергетичної трансформації, ТНК виявляють необхідність перегляду своїх бізнес-стратегій, зокрема зменшення впливу на довкілля та енергоефективності.

**Метою кваліфікаційної роботи** є вивчення та аналіз бізнес-стратегій транснаціональних корпорацій в контексті сучасних економічних трансформацій, зокрема цифрової трансформації, змін клімату та енергетичної трансформації.

Досягнення мети дослідження передбачає постановку та розв'язання таких **завдань:**

- розкрити поняття, сутність та здійснити класифікацію транснаціональних корпорацій;

- дослідити еволюцію розвитку ТНК;

- визначити основні фактори, які впливають на розвиток ТНК в умовах сучасних економічних трансформацій;

- здійснити аналіз бізнес-стратегій ТНК, які успішно адаптувалися до нових умов;

- проаналізувати бізнес-стратегій ТНК, які не змогли адаптуватися до нових умов;

- визначити роль транснаціонального бізнесу в економічному розвитку України;

- дослідити перспективи участі України в процесах транснаціоналізації світової економіки.

**Об'єктом дослідження** є бізнес-стратегії транснаціональних корпорацій.

**Предметом дослідження** є аналіз стратегічного управління транснаціональних корпорацій у контексті змін, що відбуваються в світовій економіці.

**Методологія дослідження.** Методологічну основу кваліфікаційної роботи становлять як загальнонаукові так і спеціальні методи наукових досліджень, зокрема методи системного підходу, порівняльного аналізу, системно-аналітичний, статистичний, аналізу та синтезу, узагальнення, абстрактно-логічний.



**Теоретичною основою дослідження** є широкий спектр економічних досліджень провідних вітчизняних і зарубіжних учених. Результати цих досліджень надають значний внесок у розуміння ролі транснаціонального бізнесу в економічному розвитку України. Роботи вчених, присвячені транснаціональним корпораціям, стратегіям їх діяльності та впливу на глобальну економіку, допомагають виявити ключові аспекти і виклики, з якими стикаються ТНК в умовах сучасних економічних трансформацій.

Фактологічною та статистичною основою дослідження послужили звіти відомих міжнародних організацій і агентств, таких як Світовий Банк, Міжнародний валютний фонд, Організація економічного співробітництва та розвитку, ЮНКТАД та відповідні сайти в Internet, законодавча база України.

Для реалізації визначених у кваліфікаційній роботі мети та завдань було використано комплекс прийомів та методів наукового пізнання. За допомогою діалектичного методу пізнання економічних явищ, з'ясовано сутність ключових понять дослідження; порівняльний метод – використано для зіставлення показників, які визначають рівень розвитку ТНК; економіко-статистичний метод – дав змогу дослідити стан і тенденції розвитку ТНК в Україні та в світі, визначити головні проблеми та перешкоди для їх розвитку тощо.

**Структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено 2 таблиці, 3 рисунки та 7 додатків. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 60 найменувань на шести сторінках.

**Апробація отриманих результатів.** Основні теоретичні положення й висновки кваліфікаційної роботи відображені в публікаціях автора і доповідались на міжнародних науково-практичних конференціях: XIV МІЖНАРОДНА Науково-практична конференція «НАЦІОНАЛЬНІ ЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ». (м. Київ 2023р.). III Міжнародний науково-практичний семінар «Сучасна парадигма міжнародних економічних відносин в умовах глобальних трансформацій». ( м. Луцьк 2023р.).

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС- СЕРЕДОВИЩІ

### 1.1. Поняття, сутність та класифікація транснаціональних корпорацій

Вивчення поняття, сутності та класифікації транснаціональних корпорацій є важливим для розуміння сучасної глобалізованої економіки та її впливу на соціальні та екологічні проблеми.

Розуміння поняття ТНК дозволяє краще зрозуміти їхню роль у глобалізації економіки, взаємозв'язок між країнами та їхню взаємодію. Класифікація ТНК допомагає визначити їхні особливості, спільні риси та відмінності, що є важливим для подальшого аналізу їхньої діяльності та взаємодії з іншими гравцями на ринку.

Крім того, вивчення сутності ТНК дозволяє розглядати їхню діяльність у контексті глобальної економіки, а також враховувати соціальні та екологічні наслідки їхньої діяльності. З цієї причини, знання про транснаціональні корпорації можуть бути використані для вирішення різних проблем, таких як проблеми розвитку, управління діяльністю корпорацій та регулювання діяльності корпорацій.

У 90-ті роки формування глобальних економічних зв'язків стає ще більшим, ніж у попередні десятиліття. Одна з головних тенденцій глобального впливу, що спостерігається на межі XX та XXI століть, відома як бум (збільшення виробництва та обігу) глобальної економіки – економічні сили у світі перетинають кордони [42]. Результатом є посилення ролі демократії, свободи, торгівлі, можливостей і процвітання. Світ рухається від торгового обміну між країнами до єдиної світової економіки. Одна економіка, один ринок – це природний наступний крок в економічній історії цивілізації [8]. Процес перерозподілу економічної відповідальності між різними національними економіками, що відбувається зараз, сприяє поглибленню їх економічної залежності. Глобальна економіка, на цій основі,

передбачає повністю вільну торгівлю, отже, створення тих самих умов, що й діяльність у сфері бізнесу та успішна робота в рамках національних економік [27]. Конвергенцію в цій сфері, мабуть, найбільш яскраво демонструють інтеграційні процеси в Європейському Союзі.

Одним із найяскравіших проявів глобалізації є феномен міжнародного бізнесу, де важливу роль відіграють суб'єкти міжнародної економіки, що підтримують і поглиблюють процеси інтернаціоналізації в глобальному середовищі – транснаціональні корпорації. Транснаціональні корпорації в результаті розвитку науково-технічної революції є одним із найважливіших і найдомінантніших явищ сучасної глобальної економіки [38].

Батьком теорії ТНК вважається англійський неокласик Коуст, ідеї якого розвинув С. Хаймер. Відповідно до Бракмана [10], необхідно підкреслити два ключових аспекти транснаціональних корпорацій: перший визначає ТНК як сучасну промислову компанію, яка відіграє домінуючу роль в економіці та представляє основну адміністративну мережу, місце, де приймаються рішення. На міжнародному рівні проблема транснаціональних компаній є такою ж, як проблема великих національних фірм у певній країні. Другий аспект стосується того факту, що навіть якщо ці компанії розвивають міжнародну діяльність, за своєю природою вони є національною компанією.

Конференція Організації Об'єднаних Націй з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) надає у своїй Доповіді про світові інвестиції таке визначення: «Транснаціональні корпорації – це юридичні особи або організації без статусу юридичної особи, що складаються з материнських компаній та їхніх іноземних філій. Материнська компанія визначається як підприємство, яке контролює активи інших організацій у країнах, відмінних від материнської країни, як правило, володіючи часткою капіталу. Іноземна філія – це юридична особа або організація без статусу юридичної особи, в якій інвестор як резидент іншої країни має частку, що визначає довготерміновий інтерес в управлінні цією компанією» [55].

Ругмен [37] стверджує, що транснаціональні або багатонаціональні компанії – це підприємства, які виробляють і продають свою продукцію в більш ніж одній

країні та створюють додану вартість. Зазвичай вони складаються з материнської компанії, розташованої в країні походження компанії, і щонайменше п'яти філій, розташованих у так званій країні перебування, наприклад, іноземних філій.

Багатонаціональною компанією вважають компанію, яка проводить дослідження, виробництво, продаж або іншу діяльність у різних країнах, а не лише там, де знаходиться її штаб-квартира [48, С. 251-254]. У той же час ТНК активно створюють відносно стабільні міжнародні корпоративні мережі зі своїми постачальниками, клієнтами та партнерами по співпраці. Вони створюють значний прибуток для інвестицій у дослідження та розробки, а завдяки створенню корпоративних мереж вони суттєво впливають на вибір технології, яка згодом розширюється в глобальному масштабі [47].

Шакова [38] характеризує багатонаціональне підприємство як компанію, яка управляється з однієї країни, але здійснює операції в інших країнах. Вона зазначає, що часто важко визначити, чи є компанія транснаціональним підприємством, оскільки існує прихований факт того, що власниками компанії є іноземні організації. ТНК можуть бути у приватній, державній або змішаній власності та можуть належати органам приймаючої та внутрішньої країни. Переважно вони діють у формі акціонерного товариства в структурі холдингу.

Розрізняють ТНК з національним капіталом і капіталом, що належать особам, які походять з різних країн. ТНК – це економічно єдині системи, вертикально інтегровані структури з ієрархічним підпорядкуванням нижчих підрозділів вищим. В цю систему входять материнська компанія, філії, дочірні підприємства, відділення. Система контролюється і управляється з одного центру. Найбільш поширеним методом контролю та управління є система участі: одні підрозділи ТНК виступають держателями акцій інших підрозділів – довгострокові стратегічні альянси ТНК; отримав з 90-х років ХХ ст. широке розповсюдження форми міжнародного міжгосподарського співробітництва.

Виділяються альянси без створення спільної власності (контракти з розподілом ризику та доходів), альянси з участю у капіталі (придбання акцій, спільних підприємств), переважно технологічні альянси (проведення наукових

досліджень, передача технологій, нововведень), переважно ринкові (маркетингові, захист долі ринку, доступ до дешевих ресурсів).

Детальніше види ТНК за різними ознаками (Див. додаток А).

Важливість і статус транснаціональних корпорацій у світовій економіці надає вже той факт, що до трьох чвертей світової торгівлі відбувається на їх території. Вони розглядаються як ключовий агент глобалізації та ресурс ефективності і зростання. Найважливішими наслідками діяльності ТНК у глобальному середовищі є такі аспекти, як процеси транснаціоналізації, рух прямих іноземних інвестицій (ПІІ), соціальна та економічна відповідальність та глобальні ризики та обмеження.

Транснаціональність приносить якісно великі зміни в міжнародний економічний простір. Це дало початок новим і дуже важливим суб'єктам міжнародної економіки – транснаціональним корпораціям. Це принесло якісно нові ефекти та залежність між державами та їх економіками на державному рівні та ТНК, а також між компаніями. Вона безпосередньо пов'язана з її носіями – ТНК. Транснаціональні процеси та взаємовідносини означають щось поза межами «державно-національного». П. Друкер у 1995 році у своїй праці «Нова реальність» використав поняття транснаціональної економіки та за її характеристиками виділив ключову роль транснаціональних корпорацій – транснаціональна корпорація є такою компанією, яка «володіє (повністю або частково), контролює та управляє активами, що приносять дохід більш ніж в одній країні, залучена до міжнародного виробництва та фінансується за рахунок прямих іноземних інвестицій» [34]. Справа в тому, що процес глобалізації починає обговорюватися з 80-х років ХХ століття, коли ознакою еволюції є величезне зростання кількісних і якісних змін, як технологічних, організаційно-управлінських, так і в сфері виробництва і послуг. Також різко прискорюється процес концентрації в окремих секторах; підвищується роль транснаціональних корпорацій; змінюється вся форма досліджень і розробок, виробництва, маркетингового ланцюжка та ланцюга обслуговування [33]. Нові форми спеціалізації, інституціоналізація транснаціональних інституцій, створення планетарних потоків і процесів у реальному часі, включаючи нові погляди на

структуру та зміни порівняльних переваг країн і територій; все це змінює загальний вигляд планетарного економічного розвитку.

З погляду міжнародних економічних відносин важливо проаналізувати наслідки діяльності міжнародних корпорацій у світовій економіці та політиці держав. Можна відзначити, що ці наслідки досить суперечливі. З точки зору переваг для держав, у яких вони діють, є такі переваги, як зменшення безробіття, підйом економіки, більша кількість податків, що збираються, поява нових технологій і науково-технічний розвиток. Використовуючи порівняльні переваги та розвиток приватного бізнесу, продукція стає дешевшою. Концентрація ресурсів дозволяє реалізувати складні інвестиційні проекти, які були б неможливими. Підсумовуючи, можна сказати, що ТНК збільшують багатство світу. Науковці Крайнакова і Войтович [29, С. 147-156] класифікують серед додаткових переваг так звані загальні та специфічні конкурентні переваги, такі як: власна технологія, гудвіл, заснований на бренді або торговій назві, ефект масштабу, великий обсяг закупівлі, фінансування, розповсюдження та реклами, наступний урядовий захист, управління людськими ресурсами, здатність багатонаціонального маркетингу отримувати багатонаціональні ресурси, багатонаціональна диверсифікація та досвід управління.

Навпаки, з точки зору недоліків ТНК, олігополістична природа міжнародних корпорацій може підірвати ринкові сили та дозволити отримати необґрунтовані прибутки. Щоб зберегти свій вплив, вони часто підтримують різні авторитарні режими. ТНК посилюють залежність менш розвинутих країн від найбагатших. Переміщуючи виробництво в країни з нижчим рівнем життя та заробітною платою, вони можуть перешкоджати зростанню рівня життя. Переміщуючи активи в країни з нижчими соціальними внесками, вони мінімізують свій податковий тягар. Глобальні маневри транснаціональних корпорацій загалом послаблюють здатність держав проводити автономну економічну політику, яка, особливо у випадку слабких економік, є єдиним виходом – задовольнити вимоги іноземних інвесторів [17]. Це робиться шляхом надання пільг, інвестиційних стимулів, адаптації соціального та трудового законодавства та освіти тощо.

## 1.2. Еволюція розвитку ТНК

Вивчення еволюції розвитку транснаціональних корпорацій є важливим завданням для розуміння сучасної глобалізації економіки, адже дозволяє розуміти, які фактори впливають на їх зростання та розширення. Наприклад, дослідження можуть виявити, які політичні та економічні умови сприяють або гальмують розвиток ТНК; які стратегії та методи використовують ТНК для збільшення своєї глобальної присутності та підвищення своєї конкурентоспроможності.

Вивчення еволюції розвитку ТНК може також допомогти в зрозумінні соціальних наслідків діяльності ТНК в різних країнах. Наприклад, дослідження можуть виявити, як ТНК впливають на зайнятість, середній рівень зарплат, рівень життя та екологічні умови у країнах, де вони діють. Крім того, вивчення еволюції розвитку ТНК дозволяє краще розуміти глобальні економічні та політичні тенденції, що впливають на розвиток світової економіки.

Найдавніші історичні витоки транснаціональних корпорацій можна простежити до великих колонізаційних та імперіалістичних підприємств із Західної Європи, особливо Англії та Голландії, які почалися в XVI столітті та тривали наступні кілька сотень років. У цей період були створені фірми, такі як Британська Ост-Індська торгова компанія, щоб сприяти торговельній діяльності або територіальним придбанням своїх країн на Далекому Сході, в Африці та в Америці. Проте транснаціональна корпорація, як вона відома сьогодні, насправді не з'явилася до XIX століття, з появою промислового капіталізму та його наслідками: розвитком фабрично-заводської системи; більш капіталомісткі процеси виробництва; кращі технології зберігання; швидші засоби пересування. У XIX і на початку XX ст. пошук ресурсів, включаючи мінерали, нафту та продовольство, а також тиск з метою захисту або розширення ринків спонукали до транснаціональної експансії компаній майже виключно зі Сполучених Штатів і кількох західноєвропейських країн. 60 % інвестицій цих корпорацій було спрямовано до Латинської Америки, Азії, Африки та Близького Сходу. Підживлювана численними злиттями та поглинаннями монополістична та олігополістична концентрація великих транснаціональних

компаній у основних секторах, таких як нафтохімія та харчова промисловість, також бере свій початок у ті роки. Американський гігант агробізнесу United Fruit Company, наприклад, контролював 90 % американського імпорту бананів до 1899 року, тоді як на початку Першої світової війни на частку Royal Dutch/Shell припадало 20 % загального виробництва нафти в росії [17, С. 112-114].

Попит на природні ресурси продовжував забезпечувати поштовх для європейських і американських корпоративних підприємств між Першою та Другою світовими війнами. Хоча корпоративні інвестиції з Європи дещо скоротилися, діяльність ТНК США стрімко розширилася. В Японії цей період став свідком зростання дзайбацу (або «фінансової кліки»), включаючи Mitsui і Mitsubishi. Ці гігантські корпорації, які працювали в альянсі з японською державою, мали олігополістичний контроль над промисловим, фінансовим і торговим секторами країни.

ТНК США значною мірою домінували в іноземній інвестиційній діяльності протягом двох десятиліть після Другої світової війни, коли європейські та японські корпорації почали відігравати дедалі більшу роль. У 1950-х роках банки в США, Європі та Японії почали інвестувати величезні суми грошей у промислові акції, заохочуючи злиття компаній і сприяючи концентрації капіталу. Великі технологічні досягнення в галузі судноплавства, транспорту (особливо повітряного), комп'ютеризації та зв'язку прискорили зростаючу інтернаціоналізацію інвестицій і торгівлі ТНК, а нові рекламні можливості допомогли ТНК збільшити частку ринку. Усі ці тенденції означали, що до 1970-х років олігополістична консолідація та роль ТНК у світовій торгівлі мали значно інший масштаб, ніж на початку століття. Тоді як у 1906 році було дві-три провідні фірми з активами в 500 мільйонів доларів США, у 1971 році таких корпорацій було 333, третина з яких мала активи в 1 мільярд доларів США або більше. Крім того, ТНК стали контролювати 70-80 % світової торгівлі за межами планової економіки [11, С. 5-6].

За останню чверть століття відбулося фактичне поширення транснаціональних компаній. У 1970 році було близько 7 000 материнських ТНК, а сьогодні це число зросло до 38 000. 90 % з них розташовані в індустріально розвинених країнах і



контролюють понад 207 000 іноземних дочірніх компаній. З початку 1990-х років глобальні продажі цих дочірніх компаній перевищили обсяги експорту в усьому світі як основний засіб доставки товарів і послуг на зовнішні ринки.

Однак велика кількість ТНК може ввести в оману, оскільки багатство транснаціональних компаній зосереджено серед 100 найбільших компаній, які в 1992 році мали 3,4 трильйона доларів США глобальних активів, з яких приблизно 1,3 трильйона доларів США зберігалися за межами своїх країн. На 100 найбільших ТНК також припадає приблизно одна третина сукупних прямих іноземних інвестицій країн їх походження. З середини 1980-х років відбулося велике зростання прямих іноземних інвестицій під керівництвом ТНК. Між 1988 і 1993 роками світові ПІІ – міра виробничого потенціалу ТНК за межами їхніх країн — зросли з 1,1 до 2,1 трильйона доларів США за оціночною балансовою вартістю.

З середини 1980-х років також спостерігалось значне зростання інвестицій ТНК у менш індустріалізований світ; такі інвестиції разом із приватними банківськими позиками зросли значно більше, ніж національна допомога розвитку чи багатостороннє банківське кредитування. Обтяжені боргами, низькими цінами на сировину, структурною перебудовою та безробіттям, уряди в усьому менш промислово розвиненому світі сьогодні розглядають ТНК, за словами британського журналу *The Economist*, як «втілення сучасності та перспективи багатства: повні технології, багатий на капітал, насичений кваліфікованою роботою». У результаті, як зазначає *The Economist* далі, ці уряди «стояли в черзі, щоб залучити багатонаціональні корпорації» та лібералізувати інвестиційні обмеження, а також приватизувати галузі державного сектору. Для ТНК менш індустріалізовані країни пропонують не тільки потенціал для розширення ринку, але й нижчу заробітну плату та менше норм охорони здоров'я.

Так, у 1992 році іноземні інвестиції в менш індустріалізовані країни становили понад 50 мільярдів доларів США; ця цифра зросла до 71 мільярда доларів США в 1993 році та до 80 мільярдів доларів США в 1994 році. У 1992-1993 роках на менш індустріалізовані країни припадало від однієї третини до двох п'ятих глобальних надходжень ПІІ – більше, ніж будь-коли з 1970 року. Однак ці потоки не були

розподілені рівномірно: лише десять приймаючих реципієнтів – більшість із Азії – становлять до 80 % усіх ПІІ у менш індустріалізований світ [43].

Період після Другої світової війни став свідком не лише посилення контролю ТНК над світовою торгівлею, а й зростання торгівлі всередині суміжних підприємств даних корпорацій, або «внутрішньофірмової» торгівлі. Хоча внутрішньофірмова торгівля продукцією природних ресурсів була характерною рисою ТНК ще до 1914 року, така торгівля проміжними продуктами та послугами є переважно явищем останніх десятиліть. До 1960-х років приблизно одна третина світової торгівлі була внутрішньофірмовою за своєю природою, частка, яка залишається стабільною до сьогодні. Однак абсолютний рівень і значення внутрішньофірмової торгівлі з того часу значно зросли. Крім того, 80 % міжнародних платежів за технологічні роялті та винагороди здійснюються на внутрішньокорпоративній основі [45, С. 141-143].

Проблеми, пов'язані з внутрішньофірмовою торгівлею, стосуються здатності ТНК максимізувати прибуток, уникаючи як ринкових механізмів, так і національних законів за допомогою інструменту внутрішньої калькуляції та обліку, відомого як «трансфертне ціноутворення». Це широко поширена техніка, за допомогою якої ТНК встановлюють ціни на передачу товарів, послуг, технологій і позик між своїми всесвітніми філіями, які значно відрізняються від цін, які довелось б платити непов'язаним фірмам.

Є багато переваг, які ТНК отримують від трансфертного ціноутворення. Знижуючи ціни в країнах, де ставки податків високі, і підвищуючи їх у країнах з нижчою ставкою податків, наприклад, ТНК можуть зменшити свій загальний податковий тягар, таким чином збільшуючи свої загальні прибутки. Практично всі відносини всередині компанії, включаючи консультаційні послуги, страхування та загальне управління, можна класифікувати як операції та вказати ціну; також можна стягувати плату за торговельні марки, накладні витрати головного офісу та дослідження і розробки. Через свої облікові системи ТНК можуть переказувати ці ціни між своїми філіями, переміщуючи кошти по всьому світу, щоб уникнути оподаткування. Тому уряди, які не мають можливості контролювати трансфертне

ціноутворення ТНК, перебувають під тиском щодо зниження податків як засобу залучення інвестицій або збереження діяльності компанії у своїй країні.

Крім того, у країнах, де існує державний контроль, який перешкоджає компаніям встановлювати роздрібні ціни на продукцію вище певного відсотка від цін на імпорتنі товари або собівартості виробництва, фірми можуть завищувати витрати на імпорт своїх дочірніх компаній, а потім встановлювати вищі роздрібні ціни. Крім того, ТНК можуть використовувати імпорт із завищеною ціною або експорт із заниженою ціною, щоб обійти державні обмеження на репатріацію прибутку, що призводить до того, що національні держави зазнають великих валютних втрат. Наприклад, якщо материнська компанія має прибуткову дочірню компанію в країні, де материнська компанія не бажає реінвестувати прибуток, вона може перерахувати його, завищивши ціни на імпорт у цю країну. Протягом 1970-х років дослідження виявили, що середнє завищення цін материнськими фірмами на імпорт латиноамериканських дочірніх компаній у фармацевтичній промисловості становило 155 % [14, С. 75-76; 40 С. 118-119].

Отже, становлення структур ТНК проходило у наступній послідовності:

Перший етап (кінець XIX – початок XX століття) характеризувався появою міжнародних корпорацій, що займалися транснаціональною діяльністю у сфері промисловості. Ці корпорації мали мету залучити до своїх економічних інтересів сировинну базу колоній, трансформувати відносини з політичних на економіко-політичні, об'єднати багато країн своїми зв'язками та призвести до створення світової капіталістичної економіки. Цей процес супроводжувався значною інформаційно-комунікаційною залежністю від країн, де базувалися ці корпорації.

Другий етап (період між двома світовими війнами) характеризувався тим, що підготовка до Другої Світової війни в основному здійснювалася наприкінці цього періоду. У цей час зростали державні витрати на військові цілі, що спричинило розвиток міжнародних корпорацій у формі військово-промислових транснаціональних компаній. Основними видами продукції, яку вони виробляли, були озброєння, боєприпаси та військова амуніція. Ці компанії зберегли свій виробничий потенціал й до сьогодні.

На III етапі (1950-ті роки) міжнародні компанії інтегруючого типу починають розвиватися досить швидко. Ці компанії поєднують капітал з різних країн (багатонаціональні компанії, зазвичай, знаходяться у країнах Західної Європи) та займаються різними сферами діяльності. Упродовж 1960-х років інтеграція виробництва відбувалася як по горизонталі, так і по вертикалі. З того часу були сформовані світові ринки сировини та промислових товарів. Розвиток міжнародних компаній ставив за мету освоєння ринків розвинених країн, виробництво товарів масового вжитку для споживачів з високим рівнем доходів в промислово розвинених країнах та перенесення «брудних» і трудомістких виробництв у країни, що розвиваються. Всі ці цілі стали стратегічними для розвитку саме міжнародних корпорацій.

У зазначений період існували транснаціональні корпорації, які займалися бізнесом за допомогою своїх підрозділів у різних країнах та виконували свої операції переважно самостійно, зважаючи максимально на особливості місцевих ринків.

У 60-ті та 70-ті роки ХХ століття міжнародні корпорації все більше звертали увагу на свою зовнішньоекономічну діяльність як основне джерело отримання прибутку. Вони досягали цього завдяки науково-технічному прогресу, міждержавній кооперації та підтримці від своїх урядів. У цей період закордонні підрозділи міжнародних корпорацій дотримувались єдиних стандартів та правил у сфері виробництва та збуту, а також мали схожий стиль управління, пропагуючи спільні методи. Керівництво компаній намагалося подолати негативне ставлення до них у країнах, де вони здійснювали свою діяльність.

Сучасний стан транснаціональних корпорацій у світі характеризується їхнім величезним впливом на економіку та суспільство. ТНК – це великі підприємства, що мають дочірні компанії в багатьох країнах світу і здійснюють міжнародну торгівлю та інвестиції. Основними галузями, в яких діють ТНК, є нафта і газ, хімічна і фармацевтична промисловість, інформаційні технології, продовольча промисловість тощо.

Однією з головних особливостей сучасних ТНК є їхнє глобальне охоплення. Вони володіють активами в багатьох країнах, займаються бізнесом у різних галузях і мають значний вплив на економічні, соціальні та політичні процеси в багатьох країнах.

Також варто зазначити, що ТНК мають значний вплив на глобальну економіку та міжнародну торгівлю. Вони мають можливість використовувати свій великий фінансовий потенціал, щоб отримувати переваги в торгівлі та інвестиціях, а також створювати нові ринки. Однак, діяльність ТНК не є безперечною. Існує багато критики та обмежень щодо їх впливу на суспільство та довкілля. Деякі ТНК займаються монополізацією ринку, порушенням прав працівників та забрудненням довкілля. Також вони можуть мати великий вплив на політику країн, в яких діють.

Організаційна й управлінська спроможність ТНК інтегрувати фактори й умови виробництва у всесвітньому масштабі та реалізувати переваги власності, інтернаціоналізації й розміщення роблять їх високоефективним агентом економічної діяльності. З точки зору ефективності поєднання факторів виробництва сучасні ТНК, очевидно, не мають альтернативи у світовій економіці. Така ефективність досягається транснаціональними корпораціями під час боротьби за здобуття стабільних прибутків. Саме стратегія максимізації загальнокорпоративного прибутку є основою оптимізації ТНК, форм і напрямів їхньої господарської діяльності, внутрішньо-фірмових і міжфірмових взаємозв'язків [5, С. 78-87].

ТНК є не тільки основою міжнародних економічних відносин, а й найсильнішим механізмом, щоб впливати на них. Це відбувається, тому що ТНК мають величезні переваги серед інших членів міжнародних відносин, а саме:

- величезна територія, де здійснюється їх діяльність;
- безліч філій, за допомогою яких вони поширюють свою продукцію, що не виплачують мита;
- залучення ресурсів інших країн, тобто наукових, людських і природних, що також скорочує їхні витрати.

Звідси випливає, що ТНК вміло використовують і є активними учасниками міжнародного поділу праці та кооперації, тим самим надаючи вплив на світову економіку в цілому.

Вплив ТНК на технологічний прогрес в країнах, що розвиваються, продовжує залишатися двоїстим. Навіть у розвинутих країнах передача технологій обмежена, за винятком виробництва комп'ютерів, напівпровідників і телекомунікаційного устаткування. У цих галузях ТНК передають нові технології компаніям, що знаходяться в їх повній власності. Внутрішній попит країн, що розвиваються, на продукцію електроніки в значній мірі задовольняється через дочірні компанії ТНК. Виняток становлять деякі країни Східної Азії, Бразилія і Індія, де виробництво цих виробів значно зросло на місцевих підприємствах. Основна частина інвестування ТНК в електроніку країн, що розвиваються здійснюється в збірку і виробництво компонентів на «офшорних» підприємствах. Хоча організація подібних складальних підприємств не передбачає значних передач технологій, поступово виробництво наукомісткої продукції не тільки побутового, але і виробничого призначення розширюється.

Вплив ТНК на соціально-економічний розвиток країн, що розвиваються, в значній мірі залежить від здатності останніх вишукувати ефективні форми і методи використання результатів міжнародного бізнесу в своїх економічних інтересах.

У сучасній глобальній економіці ТНК є одним з ключових економічних агентів, які мають істотний вплив як на окремі країни, так і на розвиток світової економіки в цілому. Доходи міжнародної спільноти формуються за рахунок будівництва міжнародних виробничих систем та інтеграції національних економік [60].

Діяльність і роль ТНК багатогранна на різних ринках, в тому числі і на міжнародному кредитному ринку. Даний сегмент грає дуже важливу роль у розвитку і виходу ТНК на новий рівень, а також для звичайного фінансування їх діяльності.

Характерними рисами ТНК в світовій економіці на сучасному етапі є:

– міжгосподарське злиття і придбання одних компаній іншими як створення і розширення виробничих потужностей за кордоном – своєрідне поєднання конкуренції та співробітництва;

– у галузевому аспекті ТНК залучають сферу послуг і інфраструктуру, які раніше представляли собою природні монополії (наприклад, телекомунікації) і мало цікавили міжнародні компанії;

– для ТНК, які здійснюють інвестування в країни, що розвиваються, і держави з перехідною економікою, характерним є використання нових форм інтернаціоналізації, заснованих на контрактних відносинах: продаж ліцензій з надання технологій і технічних послуг; будівництво підприємств «під ключ»; EPC (engineering, procurement, construction) – проектування, постачання, підряд; BOT (build, own, transfer) – будівництво, володіння, передача клієнту; BOO (build, own, operate) – будівництво, володіння, виробництво; управління компаніями; вишукувальні роботи та створення добувних підприємств на умовах «розподілу продукції» [3, С. 26-33].

Отже, дослідження еволюції розвитку ТНК дозволило виявити ключові тенденції їхньої діяльності впродовж історії. За останні десятиліття ТНК стали ще більш глобалізованими та впливовими на світову економіку, але це також призвело до зростання критики щодо їхньої діяльності, зокрема стосовно впливу на довкілля та права людини.

Є очевидним, що в майбутньому ТНК продовжуватимуть займати важливе місце в глобальній економіці та національних ринках, але їх діяльність може бути більш регульованою та контрольованою для забезпечення більш справедливого та стійкого розвитку. Для цього важливо сприяти діалогу між ТНК та громадськістю, забезпечувати прозорість їхньої діяльності та створювати міжнародні правові механізми для захисту довкілля, прав працівників та інших соціальних прав. Взаємодія ТНК та суспільства може привести до створення більш ефективної та стійкої економічної системи, що відповідатиме потребам сучасного світу.

## **Висновок до розділу 1**

Можна підсумувати, що створення ТНК було відображенням ефективної потреби в розподілі капіталу з точки зору умов інтернаціоналізації економіки. Хоча ТНК існували в минулому, їх бум почався в епоху глобалізації. До них входить ряд компаній різного розміру, але основними представниками цієї категорії є ТНК, що працюють у багатьох країнах. Поряд з ТНК діють вже згадані стратегічні альянси, які іноді можуть створюватися всередині ТНК, але часто вони виникають в національній економіці серед менших фірм.

Загалом транснаціональні корпорації є однією з рушійних сил міжнародної інтернаціоналізації виробництва, лібералізації міжнародної торгівлі та, зрештою, глобалізації світової економіки, а також у зв'язку з розвитком науково-технічної революції ТНК стають одним із найважливіших і домінуючих явищ, відповідно, суб'єктами поточних процесів турбулентності міжнародної економіки. Транснаціональні корпорації є історично новою фазою в управлінні глобальними підприємствами, вони є «м'язами та мозком» нової глобальної системи, в якій їхній успіх чергується з ослабленою робочою силою та принизливою роллю національних урядів.



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ ТНК В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

#### **2.1. Аналіз сучасних економічних трансформацій**

Світ розвивається, а разом з ним торгівля та бізнес зазнають величезних змін. Товари та послуги з будь-якої країни легко доступні в усьому світі, і хоча коріння глобалізації давні, цей аспект є досить новим. Глобалізацію можна визначити як легку доступність товарів, зв'язок між націями, а також доступ до прав торгівлі в будь-якій країні.

Знаменитий шовковий шлях, який з'єднав Китай з Європою, є одним з найкращих прикладів. Торгівля та бізнес між країнами були досить поширеними, а пошук нових ринків навіть призвів до відкриття нових континентів. Але торгівля того часу була непростю справою. Шовк, прянощі, дорогоцінне каміння – все це було придбано з великими труднощами і за високими цінами.

Однак після промислової революції, яка скинула павутину із застарілих способів виробництва та започаткувала еру масового виробництва товарів, явище під назвою глобалізація повністю зародилося. Фабричне виробництво, покращений розподіл і доступність товарів на різних ринках спричинили подальше зростання попиту. Було створено все більше підприємств, що продають товари першої необхідності, такі як оброблені харчові продукти, ліки, предмети домашнього вжитку та бажані предмети, такі як ювелірні вироби, модні автомобілі тощо. Таким чином, глобалізація зародилася з новим обличчям, чому значною мірою сприяли значні зміни в технологіях розподілу та комунікацій, а також у техніці виробництва.

Міжнародний бізнес – це сукупність можливостей, а також жорстка конкуренція. Для того, щоб конкурувати, дуже важливо, щоб продукти або послуги конкретного бізнесу були кращими за конкурентів. Таким чином, бізнес також розвивається. Старі методи часто стають зайвими і постійно замінюються новими.

Отже, глобалізація відкрила світ можливостей, а також створила безліч інших факторів, які організація повинна враховувати, якщо їй потрібно вижити в цьому новому світі.

Щоб залишатися конкурентоспроможними, компаніям часто доводиться закуповувати сировину за кордоном, а також вилучати робочу силу за кордон. Під час виходу на новий ринок буде набагато легше, якщо компанія створить альянси та спільні підприємства з місцевими підприємствами. Це не тільки дає бізнесу перевагу готового ринку, але й заощаджує витрати. Таким чином, глобалізація допомогла підприємствам створити величезні ринки, а також запропонувати споживачеві широкий асортимент продуктів [36, С. 1821-1837].

З 1950-х років обсяг світової торгівлі зріс у багато разів. Відкриття економіки, а також створення нових можливостей призвели до збільшення виробничого потенціалу, а також до зникнення бар'єрів для економічних інвестицій. Світ став глобальним ринком.

Зміни в політиці та величезні зміни, а також нові розробки в галузі технологій призвели до стрибка зростання, який зрештою призвів до нівелювання міжнародних кордонів і глобального охоплення продуктів і послуг. Великі зміни в політиці відкрили внутрішні та міжнародні ринки, і тепер місцеві продукти конкурують з міжнародними.

Якщо поглянути на поточну ринкову ситуацію, то можна легко помітити, що ті країни, які прийняли відкритий підхід до міжнародних брендів і відкрили свої ринки для конкуренції з іноземними продуктами, отримали багато переваг від глобалізації. Їхні економіки отримали поштовх угору, який катапультиував історію їхнього зростання у неймовірний досі спосіб. Навіть такий комуністичний гігант, як Китай, відкрив деякі свої ринки для прямих іноземних інвестицій і створив стратегії та політику, дружні до іноземних інвестицій, що вивело китайську економіку на передній план, а також призвело до збільшення доходу на душу населення її громадян.

Ще один дуже важливий фактор, який сприяв глобалізації, – це колосальне зростання в галузі технологій. Технологічний розвиток призвів до швидкого

розвитку багатьох аспектів нашої цивілізації. Світ, який суспільство знає сьогодні, дуже відрізняється від того, який існував п'ятдесят чи навіть десять років тому. Досягнутий технологічний прогрес не лише зробив багато важливих відкриттів, але й призвів до способу життя, заснованого на технологіях. Разом з цим люди використовують велику кількість гаджетів у своїх повсякденних справах. У цьому сценарії цілком природно, що продукти та послуги повинні ставати кращими з кожним днем, інакше вони будуть негайно замінені.

Таким чином, діловий світ навчився усвідомлювати технологічні зміни, які можуть вплинути на їх продуктивність, а також позитивно чи негативно вплинути на саме їх виживання. Відбувається постійна зміна способів доступу до інформації з будь-якої точки світу та використання її для розвитку бізнесу. Навіть урядові установи не торкнулися всепоглинаючої тяги глобалізації. Досить цікаво, що однією з головних рушійних сил глобалізації є зміна політичної ситуації. Глобалізація також призвела до зростання допоміжних послуг, таких як банки, транспортні компанії тощо.

Можливо, однією з головних переваг глобалізації є її здатність сприяти міжнародному співробітництву. Створюється та розвивається політика, яка підтримує розвиток торгівлі та в довгостроковій перспективі приносить користь усім країнам, наприклад, створення Світової організації торгівлі (СОТ), щоб забезпечити безперервний рух торгівлі. Оскільки споживач сьогодні настільки ж обізнаний про свої потреби, як і про засоби їх отримання, компанії зобов'язані виконувати ці вимоги споживачів. Таким чином, конкуренція досить жорстка, а лібералізація політики та відкриття ринків допомогли отримати доступ до безлічі міжнародних можливостей.

Бізнесом керує мотив прибутку. Підприємства мають обов'язки перед своїми акціонерами, а також іншими зацікавленими сторонами, щоб отримати належну віддачу від інвестицій, а також отримати прибуток. У цьому є кілька важливих аспектів:

1. Придбання ресурсів.

Ресурси включатимуть як сировину, так і готову продукцію. Придбання ресурсів, які принесуть користь компанії, а також допоможуть їй працювати краще, ніж її конкуренти, є метою будь-якого бізнесу. Передові технології з кращими компонентами можуть допомогти бізнесу перемогти своїх конкурентів.

## 2. Збільшення ринкової бази.

Продукти, які доступні в Індії, Китаї чи Сполучених Штатах, тепер також легко доступні в Британії. Це тому, що ринки відкрилися і тепер повністю залежать від безперервного потоку товарів з одного кінця світу в інший. Виробництво товарів і послуг залежить від попиту, і чим більший ринок, тим більший попит.

## 3. Мінімізація фактору ризику.

Продажі та прибуток будь-якого продукту проходять цикл попиту та пропозиції. Якщо бізнес обмежений лише однією країною, то періодичні зміни попиту можуть вплинути на його прибутковість, і він може бути вразливим під час спаду. Щоб запобігти цьому, важливо розподілити ризик на якомога більшу територію. Таким чином, міжнародні ринки можуть допомогти бізнесу втриматися, оскільки, хоча один ринок може бути в депресії, інший може процвітати в будь-який момент.

Існують різні шляхи, за допомогою яких функціонує світ міжнародного бізнесу. Досить важливо відзначити, що всі ці шляхи мають дещо спільне, а саме – прагнення до глобального охоплення.

Міжнародний бізнес зробив світ набагато меншим, а також мав величезний вплив на спосіб ведення бізнесу. Це видно з різних способів ведення бізнесу в усьому світі. Таким чином, на міжнародний бізнес сильно вплинуло явище глобалізації.

Цілі сталого розвитку (ЦСР) були запроваджені Організацією Об'єднаних Націй для встановлення цілей у 17 сферах, які необхідно досягти для досягнення всесвітнього сталого розвитку. Щоб досягти цих цілей, багато акторів були покликані брати участь і грати роль. Крім того, ООН визначила фінансові потреби світової спільноти для досягнення цих цілей. З різних інституцій, які можуть надати фінансування, транснаціональні корпорації наразі надають найбільше фінансування

у формі проєктів прямих іноземних інвестицій. Роль ТНК у досягненні ЦСР полягає головним чином у продовженні та збільшенні цих проєктів ПІІ, які мають бути зосереджені на нечутливих секторах, дозволяючи інституційному фінансуванню надходити в більш чутливі сектори, такі як охорона здоров'я та освіта.

Крім того, ТНК повинні розробити внутрішні механізми для інтерналізації переваг від досягнення ЦСР і витрат від їх ігнорування. Оскільки ЦСР досягаються в довгостроковому періоді, ТНК повинні перенести оцінку інвестицій і управлінську винагороду на аналогічну перспективу.

Незважаючи на те, що ТНК є необхідною частиною досягнення ЦСР, вони аж ніяк не є іншим гравцем, який робить внесок. Насправді, більша частина їхньої поведінки та бажаних дій визначається і продовжуватиме визначатися іншими силами. Вони в основному надходять від урядів та інших установ у формі правил і стимулів, спрямованих на ТНК та їхні інвестиційні долари.

## **2.2. Сучасні бізнес-стратегії ТНК**

Глобалізація світової економіки та інтернаціоналізація бізнесу – процеси, які відбуваються на практиці і досліджуються вченими-економістами протягом декількох десятиліть, на сучасному етапі характеризуються все більш високою динамічністю і складністю формування. Фактори, що впливають на їх розвиток, збільшуються, стають все більш різноманітними, різноспрямованими і складно прогнозованими. В результаті, ТНК опиняються в ситуації все більшої невизначеності при прийнятті рішень і непередбачуваності результатів їх реалізації.

Очевидно, що успіх діяльності будь-якої компанії, в першу чергу, визначається правильно обраним і успішно реалізованим довгостроковим курсом розвитку, тобто стратегією. Не є винятком і міжнародний бізнес, з тією лише різницею, що при розробці та реалізації міжнародної стратегії необхідно використовувати додаткові чи спеціалізовані підходи, методи й інструменти стратегічного менеджменту.

У сучасній економічній літературі питання формування та впровадження міжнародної стратегії можна знайти в книгах, присвячених стратегічному менеджменту, а також в навчальних посібниках і монографіях з міжнародного бізнесу. Однак слід визнати, що в літературі зі стратегічного менеджменту міжнародні аспекти зачіпаються досить поверхово. У книгах же, присвячених міжнародному бізнесу, щодо міжнародних стратегій найчастіше дається лише їх класифікація, при цьому докладний виклад підходів, інструментів і методів їх розробки і реалізації або зовсім відсутній, або базується на принципах загального стратегічного менеджменту.

У зв'язку з вищезазначеним досить великий науково практичний інтерес являє розробка та пропозиція методології, яка могла б стати основою для прийняття бізнесом стратегічних рішень у сфері міжнародних операцій.

Ухвалення стратегічного рішення в будь-якій компанії полягає у виборі правильної стратегічної альтернативи, яка ґрунтується на постановці цілей компанії та глибокому аналізі її внутрішнього і зовнішнього середовища. Більшість провідних фахівців у сфері стратегічного менеджменту визнають, що стратегія – це формування зв'язків між фірмою і зовнішнім навколишнім середовищем [2]. Ними досить давно розроблені як різні рівні стратегії (корпоративний, бізнес, функціональний тощо), так і види стратегій на кожному з рівнів.

Слід зазначити, що в цілому, в економічній літературі, присвяченій особливостям організації і управління міжнародним бізнесом, представлена велика кількість класифікацій і видів стратегій, які можуть бути використані компаніями при виході на ринки зарубіжних країн.

В першу чергу, слід згадати широко цитований в західній економічній літературі підхід, запропонований ще в 1969 році професором Перлмутером, який виділив три вектора стратегічної орієнтації для міжнародного бізнесу: етноцентризм, поліцентризм і геоцентризм [35, С. 9-18].

Серед більш пізніх класифікацій міжнародних стратегій найбільший інтерес представляє підхід, запропонований в 1998 році Барлет і Гошалем. Ці фахівці пропонують розрізняти глобальну, інтернаціональну, мультилокальну і

транснаціональну стратегії [9, С. 87]. Саме на цю класифікацію в даний час спираються багато сучасних експертів в галузі міжнародного бізнесу, використовуючи її в своїх монографіях і навчальних посібниках. Так, наприклад, американські фахівці Гріффін і Пастей в своєму популярному підручнику з міжнародного бізнесу використовують саме цю класифікацію, замінивши лише назву інтернаціональної стратегії на стратегію дублювання національної моделі ведення бізнесу [23, С. 293-296]. В іншому ж як назви, так і зміст міжнародних стратегічних альтернатив зберігаються відповідно до першоджерела.

Найбільш сучасна класифікація міжнародних стратегій бізнесу була розроблена в 2008-2009 рр. американськими вченими Калленом і Парботеєхом. Основна відмінність їх підходу від попередніх полягає в тому, що вони зрушують акцент в розробці і прийнятті міжнародних стратегічних рішень з кінцевого продукту, який пропонує фірма закордонним покупцям, на бізнес-процеси, в ході яких вона цей продукт розробляє, виробляє, просуває та реалізує на глобальному ринку. Цей підхід найбільшою мірою відповідає тенденціями, які в даний час відбуваються в світовій економіці, коли кордони між країнами стираються і компанія дивиться на світовий ринок не тільки як на майданчик для реалізації своєї готової продукції, а й як на глобальну платформу розміщення операцій і окремих етапів діяльності [12, С. 40-48].

Особливе значення класифікація Каллена і Парботеєха набуває в контексті таких сучасних тенденцій, як міжнародні мережі, глобальні ланцюжки вартості і економічна, в тому числі регіональна інтеграція. Вона дозволяє, з одного боку, зрозуміти і пояснити з точки зору стратегічного управління міжнародним бізнесом формування міжнародних мережевих структур, глобальних ланцюжків вартості і ланцюгів поставок, з іншого боку, дає можливість враховувати вплив цих та інших тенденцій на бізнес.

Так, наприклад, розглянемо інтеграційні процеси на рівні країн і регіонів. На державному рівні інтеграція розвивається між країнами і має кінцевою метою створення сприятливих умов для розвитку регіонального бізнесу та вирішення спільних проблем. Відповідно, інтеграційні процеси створюють можливості для

одних компаній і загрози для інших. Це повинно бути враховано усіма гравцями при прийнятті стратегічних рішень не тільки по відношенню до кількості, комплектації і якості кінцевого продукту як такого, але і по відношенню до розміщення окремих стадій і етапів його виробництва, процесів розробки та оновлення, післяпродажного обслуговування тощо.

Таким чином, на сьогоднішній момент фахівцями розроблена достатня кількість класифікацій і видів міжнародних стратегій, які можуть бути використані бізнесом. Однак яку б класифікацію не обрала компанія, основне питання, на яке їй необхідно відповісти, полягає в наступному: адаптуватися до умов, що склалися на цільовому зарубіжному ринку, чи використовувати стандартизований, глобальний підхід. Постановка цього питання справедлива як щодо кінцевого продукту, пропонованого на зарубіжних ринках, так і по відношенню до бізнес-процесів і операцій, здійснюваних в зв'язку з цим. Будь-яка з перерахованих вище класифікацій міжнародних стратегій може бути зведена до найпростішої проблеми: адаптація або стандартизація бізнесу чи їх розумний баланс.

В умовах посилення конкуренції на міжнародному ринку, складність і неоднозначність процесів глобалізації та регіоналізації світової економіки, виникнення нових способів інтернаціоналізації бізнесу й інших сучасних тенденцій розробка та вибір ефективної міжнародної стратегії є досить складним завданням для бізнесу. Особливу значущість представляє виявлення якомога більшої кількості, а також систематизація факторів, що дозволяють дати правильну відповідь на питання про необхідність адаптації та стандартів міжнародних стратегічних рішень.

Отже, розглянемо детально основні сучасні бізнес-стратегії ТНК, а саме: конкурентні стратегії, стратегії розвитку нових продуктів, стратегії міжнародної експансії, стратегії цифрової трансформації.

#### 1. Конкурентні стратегії.

З часів Адама Сміта західна економіка та бізнес-адміністрування виступають за «чисту конкуренцію». Концепція чистої конкуренції походить від концепції природної конкуренції в західній культурі, тобто «природного відбору, виживання найпристосованішого». З кінця ХХ століття транснаціональні компанії більше



віддають перевагу практикам спільного підприємства, франшизи, стратегічного альянсу та стратегічного аутсорсингу, що відображає нові зміни в конкурентній концепції ТНК. У 1992 році лише 20 % жителів США позитивно ставилися до стратегічних альянсів, а до 1997 року 60 % були за те, щоб спочатку розглядати таке розширення. У своїй книзі «Спільна конкуренція: стратегічні альянси та придбання на глобальних ринках» Джоел Блікер і Девід Ернст з глобальної консалтингової компанії McKinsey стверджують, що на глобальних ринках «ера конкуренції за загальний рахунок інших закінчилася» і що співробітництво необхідне для того, щоб конкурувати [21, С. 4-24]. Автор також пояснює, як отримати перевагу через співпрацю. У своїй книзі гуру менеджменту Пітер Друкер також зазначив, що в глобальному економічному середовищі нова модель корпоративного зростання базуватиметься на партнерстві, а не на контролі, включаючи аутсорсинг, стратегічні альянси та спільні підприємства, тобто настала нова ера кооперативної та конкурентної стратегії.

Рекомендується повернутися до централізованої стратегії розвитку, позбутися непрофільного бізнесу та спрямувати усі наявні ресурси компанії на підтримку та розвиток основного напрямку бізнесу. Детально проаналізувавши переваги підприємства, слід спробувати забезпечити його абсолютну перевагу в конкуренції на певному ринку. У 1990 році американські економісти Гарі Хаммер і К. К. Прахалад висунули теорію «основної конкурентоспроможності» у своїй статті «Основна конкурентоспроможність підприємств», опублікованій у Harvard Business Review [25, С. 79-91]. З тих пір все більше і більше транснаціональних компаній поступово ставили свої основні технології, основні ринки, основних клієнтів і основні продукти на ключове місце в управлінні підприємством. Основною рисою коригування промислової структури та структури продукту транснаціональних корпорацій у новому столітті стало підкреслення основного бізнесу. Згідно зі статистичними даними, оприлюдненими у журналі Fortune, серед переліку 500 найбільших компаній у світі, 140 компаній характеризуються тим, що більше 95 % обсягу їхніх продажів генерується відокремленими продуктами. Цей показник складає 28 % від загальної кількості підприємств, що увійшли до списку Fortune 500.

Обсяг реалізації провідної продукції становив 70-95 % від загального обсягу реалізації 194 підприємств, що становило 38,8 %. Обсяг реалізації супутньої продукції становив 70 % від загального обсягу реалізації 146 підприємств, що становило 29,2 %. Це повністю свідчить про те, що бізнес-стратегія транснаціональних корпорацій змінюється від диверсифікації до основної конкурентоспроможності.

Вважаємо, що при розробці конкурентних стратегій для транснаціональних корпорацій у сучасних умовах, необхідно приділяти увагу таким ключовим параметрам:

- зміна підходу до конкурентних переваг, з класичних факторів виробництва (праця, земля) на постіндустріальні (інформація);
- відмова від поглинання компаній на користь злиття або співпраці;
- перегляд загальної стратегії міжнародної конкуренції з метою скорочення кількості дистриб'юторів та збільшення кількості виробників;
- перехід від міжфірмової конкуренції до міжгалузевої;
- зменшення життєвого циклу продуктів шляхом швидкої зміни моделей та оновлення асортименту товарів.

На рисунку 2.1 наведена графічна модель конкурентних стратегій в умовах нової економіки.

## РОЗМІР ІНВЕСТИЦІЙ

		Великі	Малі
СТУПІНЬ РИЗИКУ	Великий	Інноваційна стратегія	Стратегія злиття
	Малий	Лояльна стратегія	Інноваційно-вичікувальна стратегія

Рис. 2.1. Графічна модель конкурентних стратегій в умовах нової економіки.

Джерело: Gareev T. R. Clusters in the institutional perspective: on the theory and methodology of local socioeconomic development / T. R. Gareev //Baltic region. – 2012. – №. 3. – P. 4-24.

Однією з ключових стратегій, що дозволяє компаніям забезпечити стійкі позиції на ринку, є інноваційна стратегія. Основна ідея полягає в постійному створенні нових продуктів і послуг та їх пропозиції на ринку. Однак, ця стратегія потребує значних фінансових витрат, що є перевагою лише для великих підприємств. Інвестиції у науково-дослідну діяльність дають значні результати тільки тим компаніям, які мають сильні позиції на ринку. В іншому випадку, навіть успішна інновація не зможе реалізуватися через недостатні кошти на маркетинг, виробництво та дистрибуцію.

Стратегія очікування інновацій – це варіант інноваційної стратегії, відповідно до якого замість значного інвестування в дослідження та розробки, компанія використовує технологічні розробки вже наявних лідерів на ринку. З одного боку, така стратегія ускладнює досягнення лідерства на ринку, оскільки компанії-інноватори зазвичай автоматично стають лідерами відповідної галузі, а компанії, які підтримують їхні ідеї, мають конкурувати за лідерство з уже наявними гравцями на

ринку. Однак, така стратегія може бути корисною для менших компаній, які не мають ресурсів для значних інвестицій в НДДКР, оскільки вона дозволяє підтримувати конкурентоспроможність компанії на ринку, зберігаючи при цьому фінансову стійкість.

Партнерська стратегія може стати оптимальною для компаній з обмеженими фінансовими ресурсами, але зі значним потенціалом у сфері інтелектуального капіталу, наукових досліджень, розвитку мережі дистрибуції тощо. Такі компанії можуть знайти вигідних стратегічних партнерів серед інноваторів та лідерів галузі. Важливо пам'ятати, що при злитті більше, ніж двох компаній може бути доцільно створити кластер. У такому випадку створюється спільна інноваційна екосистема, яка дає можливість кожній з компаній отримати значний прибуток від партнерства.

Лояльна стратегія базується на адаптації та вдосконаленні інновацій, які були розроблені піонерами ринку. Ця стратегія, на відміну від інноваційно-вичікувальної, також використовує досягнення компаній-новаторів, але замість прямої конкуренції, вона зосереджується на вдосконаленні продукту, створюючи тим самим новий ринок і стаючи його лідером.

Підприємства, прагнучи досягти основної конкурентоспроможності, приділяють особливу увагу розвитку здатності до технологічних інновацій, що відображається в постійному збільшенні витрат на дослідження та розробки. Відповідно до статистики, 500 провідних компаній світу інвестують 70 % світових витрат на дослідження та розробки. У Сполучених Штатах на транснаціональні компанії припадає близько 90 % витрат країни на дослідження та розробки. Великі багатонаціональні компанії покладаються на монопольну перевагу в технології, щоб підтримувати сильну конкурентоспроможність і отримувати значні прибутки.

## 2. Стратегії розвитку нових продуктів.

ТНК є ключовими гравцями на світовому ринку, що дозволяє їм впливати на технологічний прогрес та інновації у своїх галузях. Основним завданням ТНК є розвиток нових продуктів, які відповідають потребам ринку та забезпечують конкурентну перевагу.

Основні стратегії розвитку нових продуктів ТНК включають:

– внутрішній розвиток: ця стратегія полягає в тому, що ТНК самостійно розробляє нові продукти, використовуючи свій внутрішній потенціал і ресурси. Такий підхід дозволяє контролювати весь процес розробки від початку до кінця і зберігати конфіденційну інформацію в межах компанії;

– партнерство: ця стратегія полягає в укладенні угод з іншими компаніями або фахівцями з метою розробки нових продуктів. ТНК може залучати висококваліфіковані кадри з інших компаній або залучати їхні технології та інтелектуальну власність. Цей підхід дозволяє компаніям прискорити процес розробки і скористатися знаннями та досвідом інших компаній;

– аквізиція: ця стратегія полягає в придбанні існуючих компаній, які мають вже розроблені нові продукти. Такий підхід дозволяє ТНК швидко отримати готовий продукт, визнаний на ринку, а також отримати контроль над новими технологіями;

– франчайзинг: полягає в наданні прав на використання технологій та інтелектуальної власності іншим компаніям.

3. Стратегії міжнародної експансії. Існує чотири види стратегії міжнародної експансії:

#### I. Мультидомашня стратегія.

Продукти та послуги для ринку кожної окремої країни налаштовані відповідно до стратегії для багатьох країн з метою зробити пропозиції організації більш конкурентоспроможними. Багатонаціональна стратегія добре реагує на місцеві переваги, але також менш глобально інтегрована.

Оскільки глобальна інтеграція низька, а швидкість реагування висока, застосування багатонаціональної стратегії може бути дорожчим, ніж стратегія з низькою реакцією, наприклад міжнародна стратегія.

#### II. Глобальна стратегія.

Глобальна стратегія зосереджена на економічній ефективності та ефективності світових продуктів і послуг. На кожному ринку компанії, які використовують глобальну стратегію, пропонують однакові або дуже схожі продукти. Організації прагнуть бути лідером за витратами на своїх ринках.

Для глобальної стратегії характерні висока глобальна інтеграція та низька швидкість реагування. Глобальна стратегія зазвичай найкраща для категорій продуктів, де налаштування не важливі, але ціна є важливим фактором, якому клієнти віддають перевагу.

III. Міжнародна стратегія суттєво не змінює ціни чи характеристики для нового цільового ринку.

IV. Транснаціональна стратегія націлена на «найкраще з обох світів», враховуючи перевагу оперативності мультинаціональної стратегії разом із перевагою вартості й ефективності глобальної стратегії. Індивідуалізація зберігає транснаціональним компаніям частину ресурсів, які їм довелося б інвестувати, якби вони обрали багатонаціональну стратегію. У той же час ці організації можуть зосередитися на створенні своїх брендів на закордонних ринках.

Мультинаціональні компанії створюють окремі продукти та послуги для кожного ринку, тоді як компанії, які займаються глобальною стратегією, відмовляються від локального реагування заради більшої економії коштів – транснаціональна стратегія відрізняється від обох підходів і здатна бути локально конкурентоспроможною та ефективною. Деякі види ефективності ланцюга поставок, загальні для глобальної стратегії, можуть бути реалізовані в транснаціональній стратегії, зберігаючи при цьому локальну оперативність.

Домагаючись успіху в різних галузях і середовищах, транснаціональні компанії часто варіюються від середніх до великих. Підприємства, які хочуть застосувати транснаціональну стратегію, повинні мати фінансові ресурси та вказівки щодо стратегічного управління, необхідні для виходу на глобальні ринки.

Одними з найкращих прикладів транснаціональної стратегії є відомі компанії, такі як Walmart, Google, Unilever, KFC і Costco.

Walmart. У глобальній конкуренції завдяки лідерству за витратами Walmart підтримує низькі ціни для своїх клієнтів на кожному ринку та може підвищити ефективність ланцюга поставок. У той же час клієнти Walmart можуть знаходити продукти та налаштовувати на рівні магазину відповідно до місцевих уподобань на основі ретельного аналізу та постійних оновлень продуктів, що продаються на місці.

Незважаючи на те, що Walmart керує різними брендами магазинів у різних країнах, багато з яких компанія придбала, магазини разом, як глобальна організація, можуть скористатися високою купівельною спроможністю та міжнародними мережами поставок.

Логотип бренду ТНК Walmart Stores Inc( див. Додаток Б).

Google демонструє транснаціональну стратегію, працюючи на місцевому рівні, щоб покращити швидкість реагування та використовуючи місцеві офіси для обслуговування ринкових ніш за кордоном. Google також відомий тим, що надає перевагу ефективності. Ринки, що розвиваються, отримують власну увагу та фокус від компанії, що полегшує клієнтам отримання необхідної якості.

Логотип бренду ТНК Google (див. Додаток В).

Unilever. Щоб забезпечити місцеві ринки індивідуальними товарами, компанія Unilever використовує незалежні самодостатні дочірні компанії та локалізоване виробництво по всьому світу. Місцеві компанії, які нараховують близько 500 різних підрозділів, можуть значною мірою керувати власною стратегією та керувати своїми операціями з урахуванням місцевих потреб.

Незважаючи на те, що вартість також важлива для Unilever, споживчі продукти, такі як чай Lipton, мають бути високоякісними та доступними, що сприяє купівлі та залученню клієнтів до бренду.

Портфоліо продуктів Unilever по всьому світу (див. Додаток Г).

KFC. Як основний покупець курятини, бренд швидкого харчування KFC реалізує значну економію в ланцюжку поставок, але ресторани KFC пропонують місцеві меню, які забезпечують високу реакцію на вподобання клієнтів. Незважаючи на те, що найбільше відомі смаженою куркою та південноамериканськими гарнірами, такими як картопляне пюре, кукурудза та картопля фри, у KFC по всьому світу можна запропонувати рецепти, які відповідають місцевим смакам. Наприклад, клієнти в Таїланді можуть замовити курку із зеленим каррі в KFC, а в Індонезії споживач може отримати їжу в коробці bento.

Логотип бренду ТНК KFC ( див. Додаток Д).

Costco. Локалізація має важливе значення для глобального гіганта роздрібною торгівлі Costco, як і обсяги продажів, створені завдяки лідерству за витратами. Транснаціональна стратегія забезпечує Costco ідеальний баланс і представляє розумний підхід до подальшого зростання в глобальний бренд.

У кожній країні Costco пропонує різні продукти, які відображають місцеві смаки та вподобання. У фуд-корті Costco є унікальне меню з такою стравою, як routine (квебекська національна страва зі смаженої картоплі фри, сирного зерна та м'ясної поливки), доступною у Канаді, і піца з морепродуктами в магазинах Тайваню.

Логотип бренду ТНК Costco. ( Див. додаток Е).

На нашу думку, усі вище проаналізовані чотири стратегії міжнародної експансії представляють ключові відмінності та характеризуються двома факторами тиску – глобальною інтеграцією та локальною чуйністю.

Глобальна інтеграція та стандартизація. Продукти та послуги, які є стандартизованими, здебільшого однакові для кожного ринку з незначною налаштованістю або взагалі без неї. Інші функції, такі як маркетинг, також можуть бути стандартизовані для різних ринків. Компанії, які працюють поза національними кордонами, можуть виробляти стандартизовані продукти, щоб зменшити витрати на одиницю продукції та підвищити ефективність.

Локальна чуйність і налаштування. Налаштовуючи продукти та операції для різних ринків, організації можуть створювати спеціально розроблені пропозиції та реалізовувати стратегію звернення до локальних потреб і очікувань. Ці компанії націлені на клієнтів, які цінують адаптацію до конкретного контексту. Як глобальну інтеграцію, так і місцеву чуйність можна розглядати як діючі в континуумі. Глобальна інтеграція від низького до високого рівня та локальна чуйність формують основу різних стратегій міжнародної експансії.

#### 4. Стратегії цифрової трансформації.

Компанії, які беруть участь у цифровій економіці на міжнародному рівні, повинні розробляти як свої цифрові бізнес-стратегії, так і свої стратегії інтернаціоналізації. Фірми, які з самого початку дотримуються цифрової стратегії,



стикаються з меншою кількістю проблем під час організаційної трансформації, але можуть зіткнутися з більшими перешкодами в національному контексті.

Цифровізація впливає не лише на цифрові компанії. Традиційні фірми з усталеними організаційними структурами та процесами стикаються з проблемою цифрової трансформації. Це створює різні виклики в різних галузях, і не існує загального узгодженого визначення. Дослідники Фіцджеральд, Крушвіц, Боннет і Велч [19, С. 1-12] розглядають цифрову трансформацію як «використання нових цифрових технологій (соціальних медіа, мобільних, аналітичних або вбудованих пристроїв) для забезпечення суттєвих удосконалень бізнесу, таких як покращення досвіду клієнтів, оптимізація операцій або створення нові бізнес-моделі». Науковець Фурр та інші [20, С. 595-618] використовують цей термін ширше, щоб охопити «впровадження нових стратегій і бізнес-моделей, які створені завдяки безлічі нових інформаційних технологій». Деякі фірми вважають, що цифрова трансформація є легким процесом, який покращує продуктивність, тоді як багато інших вважають, що це складно та пов'язано з проблемами [28, С. 1-6].

Цифрова трансформація охоплює не лише впровадження цифрових технологій, але, що важливіше, зміни в бізнес-процесах і практиках, які допомагають фірмам конкурувати в цифровому світі. Її реалізація потребує нових наборів можливостей, які дозволяють не лише організаційні зміни, але й нові процеси для використання цифрових технологій для створення та привласнення більшої цінності для фірми [13, С. 59-77; 32, С. 642-656]. Існуючі дослідження підкреслюють, що хоча технології є важливою частиною цифрової трансформації, це не єдина сфера уваги [26, С. 1159-1197]. Управління трудовими ресурсами, корпоративна культура, стратегія, лідерство компанії та організаційна структура відіграють важливу роль у цифровізації компанії. Цифрова трансформація вимагає від компаній внесення змін до своїх успадкованих процесів, організаційної культури та бізнес-моделей. У цьому контексті вчені Грімпе, Софка і Кайзер [24] підкреслюють важливість надання можливостей цифрових знань для утримання цифрових кадрових ресурсів дочірнього рівня ТНК.

Компанії, які працюють у багатьох країнах, стикаються з ще більшими проблемами під час цифрової трансформації з кількох причин. По-перше, їм потрібно усунути розбіжності між існуючими міжнародними знаннями та новими знаннями, створеними за допомогою цифрових технологій, включаючи перевантаження інформацією [46]. По-друге, їм потрібно координувати трансформацію в кількох бізнес-одинацях у різних національних контекстах, що збільшує складність процесу [22]. Чим більше географічно диверсифікована фірма, тим більше таких проблем. Зокрема, цифрова трансформація може спровокувати внутрішню політичну напругу між бізнес-підрозділами, розташованими в різних країнах. Ефективним способом очолити такі зміни є призначення головного спеціаліста з цифрових технологій, який надаватиме централізоване керівництво щодо впровадження цифрових рішень у всій організації та може допомагати ТНК вирішувати контекстуальні відмінності між країнами та розбіжності між бізнес-підрозділами [18, С. 1800-1831].

Успішна трансформація вимагає спеціальних можливостей цифрової трансформації. Науковці Дей і Шомейкер [13, С. 59-77] стверджують, що здатність до трансформації базується на підприємницькому мисленні, яке активно культивується всередині, а також із широким експансивним підходом до побудови зовнішніх мереж. Вони припускають, що цифрова трансформація вимагає перегляду зовнішнього середовища та екосистеми компанії. У цьому процесі можливості цифрової трансформації забезпечують існуючим компаніям безперервне стратегічне оновлення процесів, процедур і організаційних структур, необхідних для реагування на швидкозмінне цифрове середовище. Проте деякі автори [18, С. 1800-1831] припускають, що більшість фірм не можуть розвинути управлінські та технологічні можливості, необхідні для реалізації потенціалу цифрових технологій.

Ґрунтуючись на концепції динамічних можливостей, дослідники починають визначати конкретні можливості, які потрібні фірмам для досягнення успіху в цифровій трансформації. Динамічні можливості базуються на інноваціях і забезпечують здатність створювати, розширювати та змінювати ресурсну базу фірми [39, С. 390-439]. Структура динамічних можливостей стала одним із

найактивніших дослідницьких напрямків у літературі зі стратегічного менеджменту та міжнародного бізнесу. Проте розвитку динамічних можливостей для цифрової трансформації та створення цінності в цифровому контексті приділено обмежену увагу. Останні дослідження пов'язують динамічні можливості та цифрову трансформацію та показують, що можливості цифрової трансформації повинні допомогти компаніям [44, С. 326-349]:

- орієнтуватися в інноваційних екосистемах;
- перепроєктувати внутрішні структури;
- підвищити цифрову зрілість.

Зокрема, можливості динамічної цифрової трансформації повинні забезпечувати чотири кластери діяльності: сприйняття, навчання, інтеграція та координація або спритність, масштабованість, стабільність та вибір.

Основна мета можливостей цифрової трансформації полягає в управлінні широким спектром напружених ситуацій, що виникають через збалансування внутрішньої та зовнішньої співпраці, переробку гнучких і керованих структур управління та інтеграцію набраних ззовні та внутрішніх службовців. Однак наразі існує мало емпіричних доказів, які б скеровували організаційний розвиток або успішне використання можливостей цифрової трансформації [31, С. 59-70] і врівноважували конфлікти, що виникають через різні інституційні контексти та між пайових інтересів у межах ТНК. Одним винятком у цьому контексті є позиція науковців Татарінов, Амбос і Чанг [41], які визначають дії міжнародних партнерів як ключову складову міжнародної цифрової трансформації.

Вивчення наукової та навчальної літератури, присвяченої питанням розробки загальної та міжнародної стратегій компанії, дало можливість запропонувати представлену нижче систему чинників, аналіз яких дозволить компаніям забезпечити правильність прийняття стратегічних рішень щодо своїх міжнародних операцій. Саме ці чинники, на думку автора, мають найбільший вплив на необхідність і доцільність повної або часткової адаптації продукту і бізнес-процесів компанії до особливостей зарубіжних ринків. Використання фірмами пропонованої

системи чинників, їх аналіз та оцінка нададуть компаніям цінну методологію розробки міжнародної стратегії.

Пропонована система факторів складається з трьох основних частин, для чого всі включені в неї фактори розділені на три основні категорії: внутрішні чинники компанії, галузеві фактори і макроекономічні чинники. Слід зазначити, що такий поділ стратегічних факторів досить стандартно використовується більшістю фахівців у сфері стратегічного менеджменту, при цьому галузеві фактори і фактори макросередовища в сукупності представляють собою зовнішнє середовище фірми. Однак в силу різних підходів до оцінки їх впливу на конкурентоспроможність компанії, ці групи факторів аналізуються окремо один від одного [6, С. 81].

1. Галузеві фактори. Серед галузевих факторів з метою отримання відповіді на питання про адаптацію або стандартизацію міжнародного бізнесу фірмам, в першу чергу, слід аналізувати наступні:

- характер споживчої поведінки;
- наявність глобальних покупців;
- стратегії конкурентів;
- наявність глобальних постачальників;
- наявність та характер товарів і послуг замінників.

Розглянемо докладніше кожен з цих факторів в контексті впливу на стандартизацію / адаптацію зарубіжних операцій і пропонованого продукту.

Поведінка і смаки споживачів на ринках різних країн можуть практично не відрізнятися один від одного. У такій ситуації компанія повинна прагнути до використання стандартного підходу, що дозволить їй не лише врахувати тенденції глобалізації світової економіки, але і значно скоротити витрати на виробництво, розробку, маркетинг і збут своєї продукції. Якщо ж характер поведінки і переваги покупців різних країн мають серйозні відмінності, більш ефективним підходом, безумовно, буде адаптація. Адаптація в даній ситуації може відбуватися як на країновому, так і регіональному рівні. Якщо в якомусь регіоні або в рамках регіонального інтеграційного об'єднання смаки і поведінка споживачів мають сильні відмінності, то можна адаптувати продукцію і операції до всієї сукупності

країн даного регіону, в результаті чого всередині регіону бізнес виявиться стандартизованим. В іншому випадку, необхідна адаптація до ринку кожної окремої країни.

Наявність у компанії глобальних клієнтів, діяльність яких спрямована на весь світовий ринок, буде служити сигналом до стандартизації. У такій ситуації покупцями, як правило, не є кінцеві споживачі, а – інші галузі промисловості. Якщо вони виробляють стандартну продукцію, то їх вимоги до комплектуючих, матеріалів і сировини не є сильно диференційованими. Відсутність глобальних покупців призведе до необхідності розробки індивідуального підходу до кожної групи клієнтів і, як наслідок, адаптації.

Стратегії конкурентів також можуть змушувати компанію обирати певний підхід. Якщо конкуренти діють глобально і досить успішно на світовому ринку, вони отримують значну економію на витратах. Конкурувати з ними, використовуючи стратегію адаптації, буде дуже складно і малоперспективно. Виняток може становити робота в певній цільовій, спеціалізованій ніші ринку.

Наявність або відсутність глобальних постачальників і глобальних джерел сировини – інший важливий фактор, аналіз якого дозволить компанії визначитися з міжнародною стратегією. Глобальні закупівлі стандартизованої продукції, сировини і матеріалів, в тому числі вироблених в країнах з дешевими факторами виробництва, зроблять більш вигідною стратегію стандартизації і для їх споживача. Значна економія в закупівельній діяльності дозволить підвищити рентабельність всієї діяльності компанії і призведе до часткової або повної стандартизації бізнесу. Відсутність глобальних джерел або постачальників дасть протилежний ефект і зробить стратегію адаптації більш розумною.

Характер товарів і послуг замінників також може змусити компанію змінити стратегічний напрямок свого міжнародного бізнесу. Якщо загроза з боку замінників посилюється, а їх виробники переслідують яскраво виражену стратегію адаптації та стандартів, це повинно служити сигналом для переслідування аналогічного підходу. З іншого боку, загроза з боку замінників може закликати до стандартизованого

підходу, що дозволить знизити витрати і зробити продукцію більш доступною для потенційного споживача.

2. Наступна група факторів – фактори макросередовища. Серед факторів макросередовища, до яких традиційно відносять політичні, економічні, соціальні, технологічні, а в ряді випадків екологічні та географічні чинники, найбільше значення в прийнятті стратегічних рішень у сфері міжнародного бізнесу має зовнішньоекономічна політика країн, на території яких компанія веде свою діяльність. Безумовно, всі макрофактори важливі і можуть грати вирішальне значення в діяльності міжнародної компанії. Всі вони повинні аналізуватися й оцінюватися при розробці міжнародної стратегії. Однак при прийнятті стратегічного рішення «адаптація / стандартизація» міжнародного бізнесу, в першу чергу, необхідно аналізувати зовнішньоекономічну політику приймаючих держав, тому що саме цей фактор має вирішальне значення.

В цілому, завдяки діяльності міжнародних економічних організацій, таких як СОТ, МВФ, МБРР, а також розвитку регіональної інтеграції і створення регіональних інтеграційних блоків, наприклад, ЄС, ЄАЕС, бар'єри та обмеження на діяльність компаній на ринках інших країн скорочуються, норми правового регулювання стають все більш прозорими і універсальними. Ця тенденція створює для компаній додаткові переваги і можливості щодо впровадження елементів стандартизації в організацію свого міжнародного бізнесу.

Однак говорити про глобалізацію бізнесу під дією фактору «зовнішньоекономічна політика» було б помилково. У багатьох питаннях своєї зовнішньоекономічної політики країни зберігають суверенітет, що є найбільш сильною причиною поряд з відмінностями в смаках і характері поведінки споживачів, які змушують компанії впроваджувати елементи адаптації при роботі на зарубіжних ринках. Країни різняться за рівнем тарифного захисту, вимогами до упаковки, реклами, складу і технічними характеристиками товару, процедурам проходження митного контролю та доступу на ринок. Все це призводить до необхідності заздалегідь детально досліджувати регуляторну складову цільового

зарубіжного ринку, вносити необхідні зміни в продукт і процеси, а потім вже переходити до етапу проникнення на ринок.

3. Внутрішнє середовище компанії являє собою третю групу чинників, які компаніям слід аналізувати при прийнятті стратегічних рішень щодо свого міжнародного бізнесу. До найбільш значущих внутрішніх факторів, що впливає на рішення про адаптацію або стандартизацію міжнародних операцій компанії, відносяться наступні: загальний рівень витрат, рівень витрат компанії на НДДКР, наявність і якість необхідних для ведення зарубіжних операцій ресурсів (фінансових і людських).

Якщо загальний рівень витрат в компанії вище, ніж у конкурентів, тоді від стратегії адаптації, яка призведе до додаткових витрат при освоєнні ринків зарубіжних країн, доведеться відмовитися. На внутрішньому ринку компанія при такій ситуації, ймовірно, ще може відчувати себе конкурентоспроможною, в першу чергу, завдяки протекціоністській політиці держави. Однак при виході на міжнародний ринок подібного захисту вона позбавляється, а знизити витрати до конкурентоспроможного рівня допоможе тільки стандартизований, глобальний підхід.

Якщо частка витрат на НДДКР в компанії досить істотна, то незалежно від рівня і структури витрат конкурентів, їй слід дотримуватися стандартизованого підходу, в іншому випадку – інновація не окупиться або не зможе завоювати достатню кількість споживачів.

Наявність у компанії необхідних для розробки і реалізації міжнародної стратегії ресурсів є ще одним внутрішнім фактором, на який компанії слід звернути увагу. Стратегія адаптації вимагатиме від компанії додаткових фінансових витрат, необхідних для вивчення зарубіжних ринків, впровадження змін в продукцію, виявлення майбутніх ринкових тенденцій тощо. Крім того, будуть потрібні співробітники – фахівці, що володіють необхідною кваліфікацією, знаннями та досвідом. Якщо компанія не має в своєму розпорядженні достатні фінансові, людські ресурси і досвіду ведення міжнародного бізнесу, на перших етапах їй слід відмовитися від адаптації та використовувати ті інструменти і методи роботи, які

виявилися успішними на домашньому ринку. Це буде відповідати стандартизованому підходу, але не обов'язково глобальному.

Якщо методи роботи на домашньому ринку доведуть свою спроможність і успішність і на світовому ринку в цілому, стратегія компанії може стати глобальною. В іншому випадку, для забезпечення успіху при стандартизованому підході, їй доведеться аналізувати світовий ринок, його тенденції та вносити відповідні зміни в стратегію. Якщо ж компанія має в своєму розпорядженні достатні ресурси, компанія може впевнено використовувати адаптаційний підхід у своїй міжнародній стратегії.

Необхідно відзначити, що розробка міжнародної стратегії є надзвичайно складним і комплексним завданням. Тенденції, що відбуваються на світовому ринку, в галузі і самій компанії, можуть надавати саме суперечливий вплив на міжнародні операції компанії і, як наслідок, ще більше ускладнювати прийняття як стратегічних, так оперативних і тактичних рішень. Система факторів, що наведена в даному пункті, дозволяє компаніям прийняти стратегічне рішення з питання адаптації і стандартів своїх міжнародних операцій та може дати компаніям цінний інструментарій для розробки міжнародної стратегії.

### **2.3. Ефективність бізнес-стратегій ТНК**

Ефективність бізнес-стратегій ТНК є важливим фактором для їх успішного розвитку та конкурентоспроможності на ринку. Ефективні бізнес-стратегії допомагають ТНК досягати своїх бізнес-цілей, забезпечуючи максимальний прибуток при мінімальних витратах. Ефективність бізнес-стратегій ТНК також впливає на їх репутацію та відносини з інвесторами. Інвестори шукають стабільні та прибуткові компанії, які відповідають їхнім інтересам та підвищують їхні доходи. Ефективні бізнес-стратегії допомагають ТНК залучати нових інвесторів, збільшувати капіталізацію та збільшувати ціну акцій.

Крім того, ефективні бізнес-стратегії ТНК дозволяють їм використовувати свої ресурси та потенціал максимально ефективно, забезпечуючи оптимальне



використання людських, фінансових та інших ресурсів. Це дозволяє збільшувати продуктивність та ефективність роботи ТНК, що забезпечує збільшення прибутку та розширення діяльності компаній.

Тому ефективність бізнес-стратегій ТНК є важливим фактором для їх успішної діяльності, конкурентоспроможності та залучення інвесторів, що дозволяє компаніям досягати своїх бізнес-цілей та забезпечувати максимальний прибуток для своїх власників та інвесторів.

Виручка 500 найбільших компаній світу за 2021 рік склав 37,8 трлн доларів. У списку за 2022 рік вперше виторг компаній з Китаю (включаючи Тайвань) перевищив виручку американських компаній. У першу десятку увійшли ТНК, зазначені в таблиці 2.1:

Таблиця 2.1

Рейтинг Fortune Global 500, 10 найбільших ТНК у 2022 році

№ з/п	Назва ТНК	Країна	Виручка, млрд дол. США
1	Walmart	США	572,75
2	Amazon	США	469,82
3	State Grid	Китай	460,62
4	China National Petroleum	Китай	411,69
5	Sinopec Group	Китай	401,31
6	Saudi Aramco	Саудівська Аравія	400,40
7	Apple	США	365,82
8	Volkswagen	Німеччина	295,82
9	China State Construction Engineering	Китай	293,71
10	CVS Health	США	292,11

Джерело: Global 500 [Electronic resource]. – Access: <https://fortune.com/ranking/global500/>.

Існує багато факторів, що впливають на ефективність бізнесу, і вона може бути виміряна за допомогою різних критеріїв. У світі і в Україні вчені створили численні моделі для оцінки ефективності стратегій ТНК.

Для визначення впливу діяльності компаній в рамках моделі корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) на її фінансовий стан застосовують такі

показники як рентабельність активів (ROA), рентабельність власного капіталу (ROE), рентабельність інвестицій (ROI), рентабельність продажів (ROS), поточні активи, виручка, чистий прибуток, прибутковість акцій.

Одним із методів, що дозволяє встановити залежність між витратами на корпоративну соціальну відповідальність та фінансовими показниками компаній, є доходний метод. Дослідження в даній галузі засновані на порівнянні фінансових показників компаній, які активно займаються соціальними та благодійними програмами, з фінансовими показниками компаній, що менше залучені до соціальної та благодійної діяльності [52].

Для оцінки соціальної ефективності інвестицій часто застосовують методику SROI (Social Return on Investment), яка дозволяє зрозуміти, які соціальні та екологічні наслідки призводять доходи, отримані в результаті інвестування. Цей метод описує зміни, які відбуваються в суспільстві та довкіллі, і намагається представити їх у кількісному вигляді, що дозволяє більш точно оцінити ефективність бізнес-стратегій ТНК [30, с. 116-135].

Серед моделей оцінки ефективності стратегій, що ґрунтуються переважно на якісному аналізі даних, виділяють SIA (Social Impact Assessment), SRA (Social Return Assessment), SCBA (Social Costs-Benefit Analysis), SVA (Stakeholder Value Added). Активно використовуються Міжнародні принципи оцінки соціальних наслідків і результатів IAIA (International Association for Impact Assessment).

Серед українських дослідників поширені різні моделі оцінювання ефективності стратегій. Одна з них – це обчислення інтегрального показника, запропонована Дерев'янюк Т. А. [50].

Індексний метод оцінювання є поширеним у світовій практиці. Для оцінювання рівня ефективності стратегій компаній використовуються індекси, які можна розділити на фондові і нефондові. До фондових індексів належать Domini Social Index 400, Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good та інші, до нефондових – Corporate Philanthropy Index, Environmental Sustainability Index та інші [51].

Характеристика найпоширеніших індексів, що відображають ефективність стратегій ТНК зі сторони соціально відповідальної діяльності суб'єктів бізнесу детально (Див.додаток Є).

Оцінювання ефективності стратегій ТНК з точки зору їх внеску у досягнення суспільного благополуччя часто базується на їх рейтингуванні. Більшість методів оцінки компаній є індексними, що вимагають побудови рейтингу. Деякі методи використовують комплекс індикаторів або показників, включаючи показники результативності. Саме попадання компанії в рейтинг соціально відповідальних компаній може стати критерієм при прийнятті рішення про інвестування коштів стейкхолдерами та мати позитивний вплив на імідж компанії серед партнерів та споживачів.

Серед головних світових рейтингів, які використовуються для оцінки ефективності стратегій ТНК з точки зору соціальної відповідальності бізнесу, можна виділити такі:

1. Рейтинг Reputation Institute, який є світовим лідером у репутаційному аудиті та консалтингу. Інститут регулярно опитує більше 200 тисяч людей з 15 країн і підводить підсумки у рейтингу Global RepTrak 100 [57].

2. CSRHub – онлайн-платформа, яка публікує різноманітні рейтинги оцінки соціальної відповідальності більшості великих компаній Північної Америки, Європи та Азії. Кожен рейтинг складається за індивідуальною методикою і характеризує певний аспект соціальної відповідальної діяльності компаній [54].

3. Корпоративний рейтинг ISS ESG, який надає перспективну оцінку екологічних, соціальних та управлінських показників діяльності компаній у всьому світі [59].

Національні рейтинги, спрямовані на оцінку ефективності стратегій соціально відповідальної діяльності компаній, є ще одним інструментом, який використовується на рівні країн. Ці рейтинги дозволяють оцінити діяльність компаній, що працюють на місцевому ринку, з точки зору їх внеску у соціальне благополуччя країни. Ранжування компаній проводиться за різними критеріями, які можуть включати екологічну стійкість, етичну поведінку, соціальну

відповідальність та інші. Такі рейтинги дають змогу як для споживачів, так і для стейкхолдерів оцінити вплив компаній на країну та зробити вибір на основі цієї інформації.

Ефективна транснаціональна стратегія поєднує в собі високий рівень глобальної інтеграції з високою оперативністю на місцевому рівні, що дає компанії переваги обох. Хоча не кожен глобальний бізнес виглядає однаково, на практиці це означає, що міжнародні компанії повинні прийняти глобальну, перспективну стратегію та поєднати її з місцевим досвідом і змінами, які найкраще відповідають кожному ринку.

Розглянемо п'ять прикладів успішної транснаціональної стратегії компаній у світі.

1. McDonald's має понад 40 тисяч закладів швидкого харчування в більш ніж 120 різних країнах світу, меню та ціни яких змінюються залежно від місцевого ринку. Споживач може замовити McSpicy Paneer в Індії (смажений сир панір, соус тандурі та салат) або routine (картопля фрі з соусом) у Канаді, але золоті арки та назва компанії залишаються незмінними. Ціни McDonald's постійно змінюються – і вони настільки точні, що економісти використовують «Індекс Біг Мака» для вимірювання вартості долара.

2. Unilever, материнська компанія для понад 400 брендів, таких як Klondike, Lipton Tea, Dove, Axe і Vaseline, працює в 190 країнах. Вони втілюють ідею «мислити глобально, діяти локально», коли справа доходить до їх діяльності, наймаючи місцевих менеджерів для управління їхніми операціями та виробничими потужностями в країні, а також поділ компанії на основі пропозиції продуктів. Завдяки мережі брендів вони займають сильні позиції майже на всіх ринках, зосереджуючись на продуктах, які є найкращими в цій конкретній сфері (наприклад, марміт в Австралії та майонез у Сполучених Штатах).

3. Кросівки та спортивний одяг Nike можна знайти в понад 170 країнах. Бізнес-стратегія Nike передбачала запровадження соціальних медіа, електронну комерцію та спонсорство елітних спортсменів на іноземних ринках на ранньому етапі досягнення великого успіху. З мережею впливових спортивних знаменитостей

від футбольного феномена Кріштіану Роналду до зірки баскетболу Лебрана Джеймса та тенісного чемпіона Рафаеля Надаля.

4. Samsung, корейська компанія електроніки, зараз працює в понад 70 країнах. Завдяки глобальному дизайну своїх телефонів і комп'ютерів, компанія адаптує кожен продукт до місцевих ринків. Наприклад, пропонує інтелектуальну піч, розроблену спеціально для бродіння йогурту для Болгарії, індивідуальний холодильник для кімчі для Південної Кореї та тиснення символу удачі, 福, на задній панелі моніторів ПК для Китаю.

5. Coca-Cola працює в більш ніж 200 країнах і використовує підхід локалізації, який означає, що клієнт може замовити «Coca» або «Coca» залежно від світового ринку. Кожен місцевий ринок має дещо інші повідомлення та формулу, але вони використовують спрощену, універсальну інформацію, яка працює незалежно від ринку: щастя, насолода та обмін. Поєднання цієї стандартизації з варіаціями місцевих смаків і упаковки робить їх такими успішними.

Дослідивши ефективність бізнес-стратегій ТНК, вважаємо, що вони мають декілька ключових факторів успіху:

Глобальна орієнтація. ТНК мають глобальний огляд ринку, який дозволяє їм розробляти та виконувати стратегії, що враховують специфіку кожної країни, а також глобальні тенденції.

Інновації. У ТНК великий потенціал для розвитку інновацій, що дозволяє їм створювати нові продукти, технології, процеси та послуги, які задовольняють потреби клієнтів у різних країнах.

Гнучкість та адаптивність. ТНК мають здатність швидко реагувати на зміни в економічних, політичних та соціальних умовах, що дозволяє їм адаптувати свої бізнес-стратегії до нових умов.

Ефективне управління. Управління в ТНК має бути централізоване та координоване, з метою забезпечення гармонії між різними дочірніми компаніями, підприємствами та підрозділами.

Культурна гармонія. ТНК мають різноманітні культурні та національні групи працівників, тому необхідно створювати такі умови, щоб різні культури можна було інтегрувати в компанії.

Стійкість та стабільність. ТНК мають працювати відповідно до своїх цілей та принципів, що забезпечує стабільність та стійкість компанії

## **Висновок до розділу 2**

Глобалізація значно зблизила людей і бізнес, тому вплив на міжнародний бізнес є величезним і вражаючим. Глобалізація та міжнародний бізнес дуже взаємопов'язані. Міжнародний бізнес одночасно скористався перевагами глобалізації та зробив внесок у її розвиток. Ідея глобалізації полягає в тому, щоб зробити все доступним у місцях, які досі вважалися складними для бізнесу, а також використовувати ресурси, які є корисними, але важкодоступними. Сфери торгівлі товарами та сфери послуг отримали значну вигоду від міжнародних операцій, і навіть дрібні торговці змогли отримати від них вигоду. У реальному розумінні глобалізація відкриває еру єдності, якої не було раніше. Якщо компанії можуть впоратися зі зростаючою конкуренцією, вони виграють від глобальних ринків і ресурсів, але для решти – це робить світ дедалі більш ідентичним тим самим міжнародним брендам, таким як MacDonald's, Starbucks і Coca-Cola.

Ключові фактори успіху бізнес-стратегій ТНК полягають у використанні новітніх технологій та інновацій, здійсненні інвестицій у дослідження та розвиток, забезпеченні конкурентоспроможності, ефективному управлінні і розумному ризик-менеджменті.

Особливо важливим є забезпечення соціальної відповідальності та сталий розвиток в усіх аспектах діяльності ТНК, оскільки це не лише покращує їхні репутації, але й сприяє створенню сприятливих умов для розвитку бізнесу в майбутньому.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОБЛЕМИ ТА ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

#### 3.1. Роль транснаціонального бізнесу в економічному розвитку України

Незважаючи на низький рівень доходів, Україна займає 45-те місце в загальному рейтингу інновацій, випереджаючи такі країни, як Румунія, росія та Індія. У своїй категорії, Україна входить до ТОП-3 країн за рівнем інноваційності, розташовуючись на другому місці. Лідером серед країн з нижчим рівнем доходу є В'єтнам, а третю позицію займає Індія після України. Швейцарія, Швеція та США входять до першої трійки найінноваційніших країн [15].

Україна рухається в напрямку становлення провідною світовою технологічною державою. Українська ІТ-індустрія налічує понад 4 тисячі місцевих компаній, що надають ІТ-сервіси, а також більше 110 відомих ТНК, які мають свої філії в країні. Серед них Samsung, Microsoft, Ring, Snap, Magento, Plarium, Boeing, Siemens, Ericsson – всі вони створили дослідницько-розвиткові центри (R&D) в Україні.

Українська ІТ-індустрія виявляється успішною завдяки комбінації різних факторів, таких як значний потенціал ІТ-спеціалістів, вигідне географічне розташування та часовий пояс, сильна технічна та наукова спадщина, а також конкурентні переваги. Останнім часом ІТ-галузь стала ключовим сегментом української економіки. Багато відомих ТНК лідерів ІТ-галузі, зокрема Global Logic, Microsoft, DataArt, Ubisoft, відкрили свої офіси в Україні.

Київ виступає найбільшим ІТ-хабом в Україні, де функціонує понад тисяча стартапів та компаній, які спеціалізуються на розробці програмного забезпечення. Успішні ТНК, такі як Terrasoft, MacPaw, PetCube, Netpeak, Jooble, TemplateMonster та Grammarly, почали свою діяльність саме у Києві [16, С. 199-220].

Часто Україна сприймається транснаціональними корпораціями як країна, що зазнає політичної нестабільності, корупції та має певні виклики в галузі сільського

господарства. На жаль, на сьогодні Україна ще не отримала статус країни, яка славиться інноваціями. Зазвичай українські компанії надають послуги аутсорсингу розробки програмного забезпечення та консультування для західних компаній. Крім того, багато західних корпорацій відкривають офіси та R&D центри в Україні. Серед ТНК, які відкрили R&D центри в українських містах, можна відзначити Amazon, Google, Oracle та Samsung. На рисунку 3.1 наведено 10 ТНК світу, які найбільше постраждали через повномасштабне вторгнення росії на територію України.

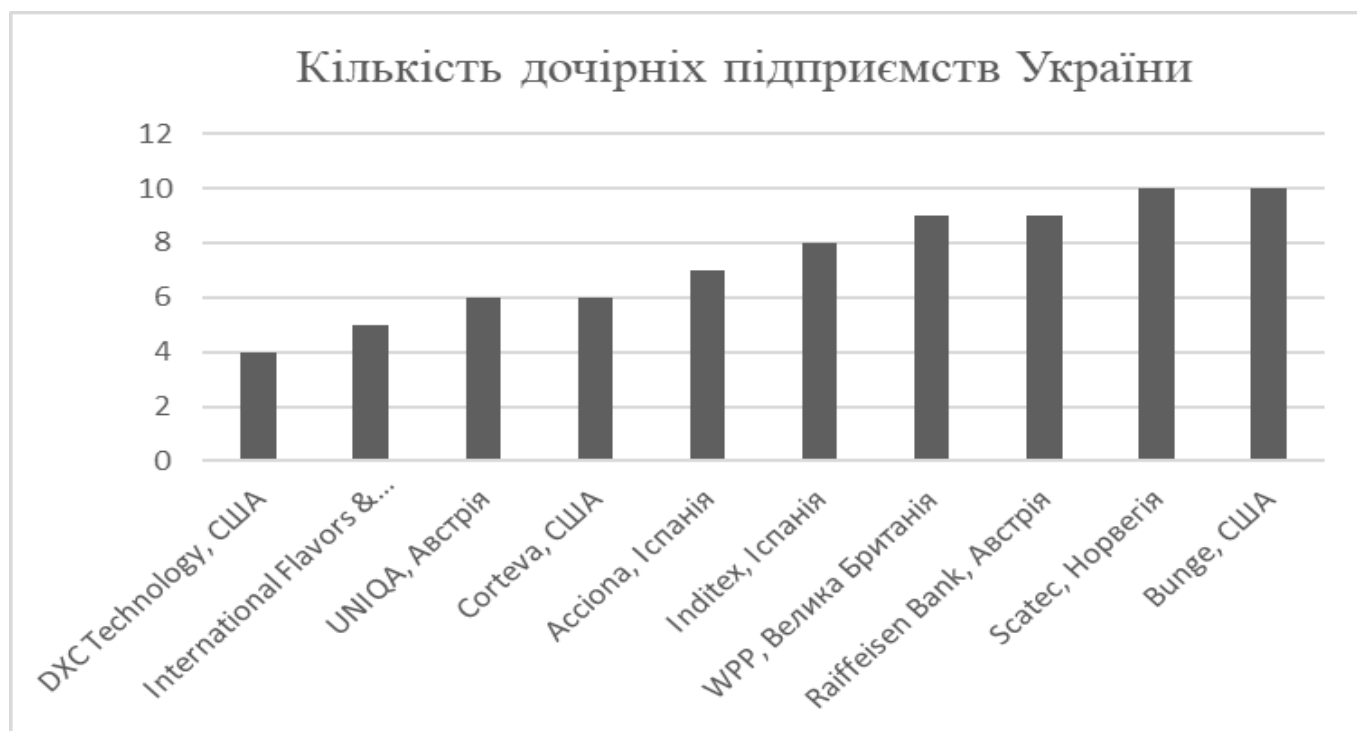


Рис. 3.1. Топ-10 ТНК світу, які найбільше постраждали через повномасштабне вторгнення росії на територію України.

Примітка. GlobalData [Electronic resource]. – Access: <https://www.globaldata.com/>.

Відповідно до даних GlobalData, що містить інформацію про понад 6 186 провідних ТНК, трохи більше 300 з них мають присутність в Україні через дочірні компанії, і це становить приблизно 27 % від загальної кількості. Зауважимо, що менше 1 % з 370320 дочірніх компаній, що належать до цих 6 186 міжнародних корпорацій, були створені в Україні [58].

Тимчасове припинення діяльності транснаціональних корпорацій може серйозно вразити економіку України. Вони вже почали закривати свої операції в



країні і переселяти свої співробітників в безпечні місця. Цей сценарій стає ще гіршим через невизначеність тривалості війни між Україною та росією. Протягом усього цього часу дочірні компанії великих транснаціональних корпорацій в Україні будуть припинені або значно зменшать свою активність. Крім того, очевидно, що транснаціональні корпорації, які раніше не мали присутності в Україні, не будуть відкривати свої представництва найближчим часом і, відповідно, інвестувати в економіку.

Вихід транснаціональних корпорацій через війну має серйозний вплив на економічний розвиток України. Однією з головних проблем є втрата інвестицій та фінансових ресурсів, які ТНК вкладали в українську економіку. Вони можуть закрити свої філії, заводи та офіси, зменшити виробництво або припинити його зовсім. Це призводить до зниження обсягу виробництва, втрати робочих місць та зростання безробіття.

Втрата ТНК також має великий вплив на експортні потоки та зовнішньоекономічну діяльність України. Вони можуть припинити експорт своїх товарів і послуг з України або значно зменшити його обсяг. Це може призвести до скорочення експортних доходів країни та погіршення зовнішньоторговельного балансу. Крім того, втрата присутності ТНК в Україні може мати негативний вплив на технологічний розвиток та інноваційну сферу. ТНК зазвичай вносять значний вклад у дослідження і розробки, створюють науково-дослідні центри та співпрацюють з місцевими університетами та науковими установами. Втрата цього співробітництва може призвести до зниження інноваційного потенціалу країни.

Загалом, вихід ТНК через війну суттєво погіршує економічну ситуацію в Україні, призводячи до зниження інвестицій, виробництва та експорту, а також гальмування технологічного розвитку країни. Для забезпечення стабільного економічного розвитку необхідно завершення війни та повернення довіри й інтересу міжнародних компаній в Україну.

Вважаємо, після завершення війни транснаціональний бізнес може відіграти важливу роль у економічному розвитку України. Наведемо деякі способи, якими, на нашу думку, ТНК можуть сприяти відновленню та зміцненню економіки країни:

1. Інвестиції та створення робочих місць: ТНК можуть вкладати значні фінансові ресурси в різні галузі економіки, такі як інфраструктура, енергетика, сільське господарство, технології тощо, що сприятиме створенню нових робочих місць і збільшенню доходів населення.

2. Технологічний розвиток: ТНК зможуть привнести нові технології, ноу-хау та передові практики українському бізнесу. Це сприятиме підвищенню ефективності виробництва, конкурентоспроможності підприємств та розвитку інноваційного сектору.

3. Експорт та доступ до нових ринків: українські компанії, співпрацюючи з ТНК, можуть отримати доступ до глобальних ринків і розширити свою експортну діяльність. Такі партнерства сприятимуть залученню іноземних інвестицій та підвищенню міжнародної конкурентоспроможності українських товарів і послуг.

4. Розвиток людського капіталу: ТНК зможуть внести вагомий внесок у розвиток кадрового потенціалу України. Це може включати співпрацю з університетами та навчальними закладами, створення програм підготовки та підвищення кваліфікації спеціалістів, а також сприяння розвитку інноваційних освітніх програм.

5. Корпоративна соціальна відповідальність: багато ТНК мають політику корпоративної соціальної відповідальності, яка передбачає участь у проєктах зі сприяння сталому розвитку, підтримку соціальних та екологічних ініціатив, що позитивно позначиться на розвитку інфраструктури, освіти, охороні здоров'я та інших сферах суспільного життя.

В цілому, співпраця з транснаціональним бізнесом після завершення війни може допомогти Україні залучити інвестиції, розширити експортні можливості, прискорити технологічний розвиток та зміцнити свою позицію на міжнародній арені.

### **3.2. Перспективи участі України в процесах транснаціоналізації світової економіки**

У сучасному світі глобалізація та транснаціоналізація відіграють важливу роль у національних економіках, особливо через вплив транснаціональних корпорацій. Діяльність цих корпорацій має значний вплив на економіку країн-реципієнтів та глобальну економічну систему. Вони приносять різні позитивні ефекти, такі як інвестиції, поширення науково-технічних рішень, податкові надходження та створення робочих місць.

Зважаючи на перешкоди у зростанні української економіки, такі як повномасштабна війна, втрати сировинних ресурсів, соціально-політичні внутрішні та зовнішні процеси, транснаціоналізація може бути економічним механізмом, що допоможе встановити нові пріоритети у суспільному відтворенні, зовнішньоекономічній політиці та участі України у міжнародному поділі праці. Це може позитивно вплинути на стан економічної системи України у майбутньому [4, С. 39-44].

Транснаціоналізація відображає етап інтернаціоналізації світової економічної системи, де зовнішні фактори мають все більший вплив і роль у розвитку національних економік та формуванні транснаціонального капіталу. Як один з проявів глобалізації, транснаціоналізація сприяє зміцненню світової інтеграції через глобальну діяльність транснаціональних корпорацій, де частка споживання, виробництва, зовнішньоекономічної діяльності та доходів країни залежить від зарубіжних управлінських центрів та місцевих підрозділів. Транснаціональні корпорації є каталізаторами транснаціоналізації, а водночас, є результатом процесу інтернаціоналізації [1, С. 12-17].

На сьогоднішній день, транснаціональним корпораціям належить близько 50 % світового виробництва і понад 65 % світової торгівлі та міграції капіталу. Ці дані свідчать про значний вплив цих компаній на світову економічну систему, а також про можливість отримання ними прибутків, що перевищують державні бюджети. Найбільша кількість ТНК розташована в США, за якими слідує ТНК

Китаю, Японії і країн Європи, зокрема Німеччина, Франція, Велика Британія, а також Південна Корея. Очікується, що незабаром країни, які проявляють активний розвиток, наприклад Індія і Мексика, зможуть змагатися з розвинутими країнами за кількістю ТНК.

ТНК, що діють одночасно в декількох країнах, забезпечують високу рухливість капіталу, технологій і робочої сили. Ці міжнародні компанії мають значний позитивний вплив на економіку країн-реципієнтів, але також несуть певні негативні наслідки. Розширення присутності міжнародного бізнесу у податковій сфері призводить до збільшення податкових відрахувань до бюджету країни. Третина з 100 найбільших платників податків в Україні є дочірніми компаніями ТНК, присутніми в Україні.

Підприємства-дочірні компанії, що діють у країні свого розташування, відповідно до місцевого законодавства набувають статусу повноправних платників податків. Ці компанії сплачують різні види податків, що сприяє фінансуванню суспільних благ і послуг. Серед найважливіших податків належать податок на додану вартість, податки на доходи працівників, внески на соціальне страхування та корпоративний податок на прибуток.

Оподаткування доходів дочірніх компаній транснаціональних корпорацій є одним з основних джерел податкових надходжень, особливо в країнах, що перебувають у процесі розвитку. Згідно з оцінками ЮНКТАД, загальний внесок іноземних філій у бюджети цих країн становить приблизно 730 мільярдів доларів на рік. В середньому, ТНК сплачують 23 % усіх корпоративних податкових надходжень та забезпечують 10 % загальних доходів держави [49].

Діяльність зарубіжних транснаціональних корпорацій в Україні розпочалася у 1990-х роках і була спрямована на споживчі товари, бензин та тютюнові вироби, тобто на галузі, де національні виробники були найменш конкурентоспроможними. Під час розподілу капіталу українські бізнесмени поступилися зарубіжним підприємцям, в основному у сфері тютюнової промисловості, ринку безалкогольних напоїв та пива, а також на ринку реклами та телекомунікацій.

Серед провідних ТНК у секторі FMCG (Fast Moving Consumer Goods – це сфера, в якій створюються та продаються товари повсякденного вжитку та попиту), які відкрили свої дочірні підприємства, філії або спільні підприємства в Україні, можна відмітити наступні: Procter & Gamble, Unilever – у виробництві засобів особистої гігієни; Danone, PepsiCo, Nestle – у харчовому виробництві; що стосується тютюнової промисловості, вона переважно представлена інвестиціями відомих американських і британських ТНК FMCG, таких як Reynolds, Philip Morris Inc., British American Tobacco; щодо пивоваріння, тут інвестиції здійснює консорціум скандинавських компаній Balticbeverage Holding та бельгійська ТНК Interbrue [4, С. 39-44].

Проте українські виробники все ж зазнають реальної конкуренції, але позиції ТНК на ринку залишаються стійкими. Це пояснюється такими факторами:

- збитки ТНК в одному регіоні можуть бути компенсовані доходами з їхніх іноземних філій;
- ТНК мають сильний правовий і політичний імунітет щодо умов бізнесу в Україні;
- ТНК мають значний досвід у сфері маркетингу та рекламних кампаній.

Війна призвела до значного спаду української економіки, що супроводжується рекордним зниженням ВВП країни на 33,4 % лише за 2022 рік. Безробіття вже досягло 35 % серед активного населення, що становить серйозну загрозу. Пошкодження великих промислових підприємств та масова міграція мільйонів українців ускладнюють відновлення економіки країни і породжують сумніви стосовно перспектив. Уряд України розробив 10-річний План відновлення України з метою відновлення її економіки [53].

Уряд України визначив три основні напрями для відновлення країни [53]:

- трансформація пріоритетних секторів економіки: оборонної, металургії, машинобудування, енергетики, сільського господарства в частині переробки;
- покращення умов життя у сфері освіти, медицини, а також розвиток людського капіталу;
- відбудова зруйнованої інфраструктури.

Протягом наступних 10 років План відновлення має сприяти включенню України до топ-25 країн за показниками індексу людського капіталу та індексу економічної складності, зокрема у виготовленні складних технологічних товарів (таблиця 3.1). У разі сприятливих умов, приватні компанії, що спеціалізуються на страхуванні від військово-політичних ризиків, можуть увійти на український ринок. Це може сприяти поверненню інвесторів та спонукати до відновлення виробництва.

Таблиця 3.1

Очікувані результати впровадження Плану відновлення України

Всі 10 років		2023-2025		2026-2032	
Кількість проектів	850	Кількість проектів	580	Кількість проектів	270
Щорічний приріст реального ВВП	>7%	Фінансування	>350 млрд.дол.	Фінансування	>450 млрд.дол.
Фінансування	>750 млрд.дол.	Індекс Економічної Складності	ТОП-40 країн	Індекс Економічної Складності	ТОП-25 країн
Індекс Економічної Складності	ТОП-25 країн				
Індекс Людського Капіталу	ТОП-25 країн	Індекс Людського Капіталу	ТОП-40 країн	Індекс Людського Капіталу	ТОП-25 країн

Примітка. Розраховано та побудовано автором за даними План відновлення України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://recovery.gov.ua/>.

На нашу думку, перспективи участі України в процесах транснаціоналізації світової економіки у повоєнний період можуть бути наступними (див. Табл. 3.1).

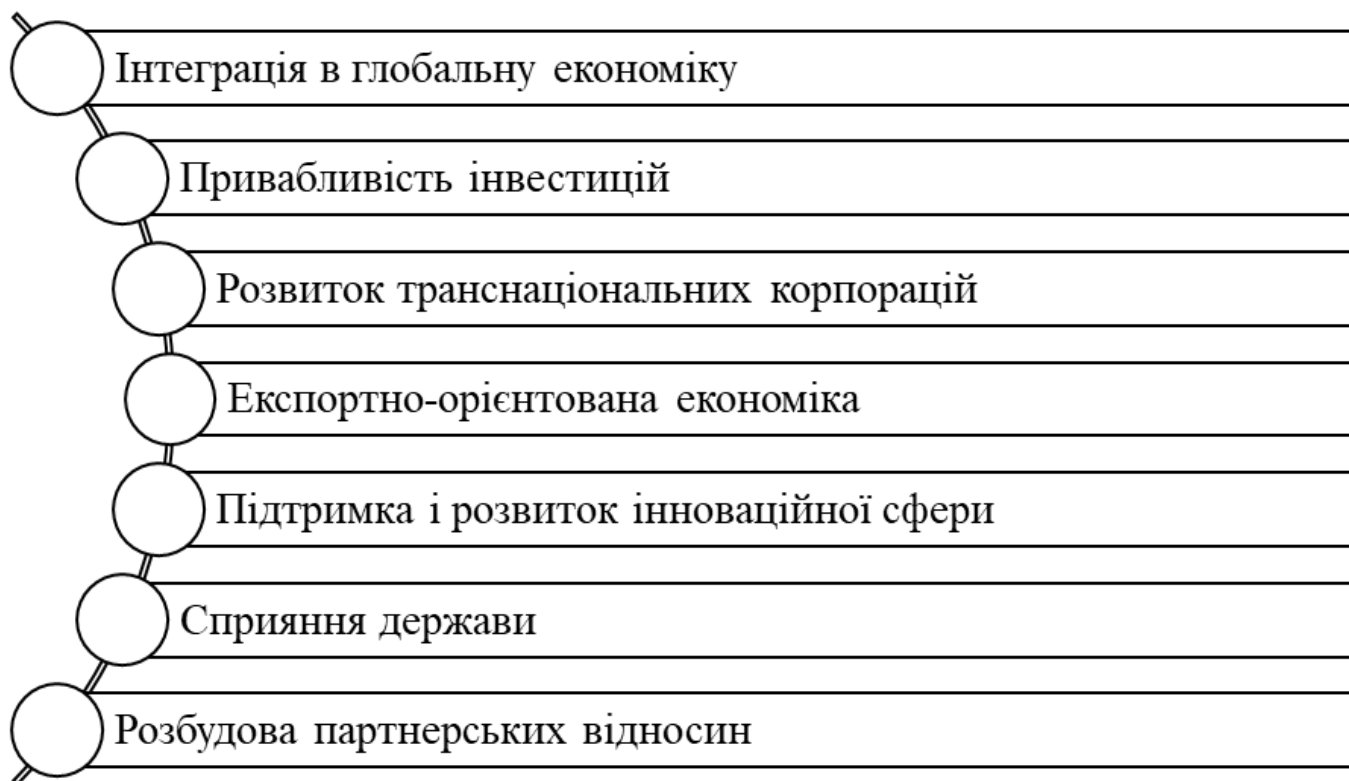


Рис. 3.2. Перспективи участі України в процесах транснаціоналізації світової економіки.

Джерело: План відновлення України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://recovery.gov.ua/>.

Проаналізуємо більш детально кожен із наведених на рисунку 3.2 перспектив.

1. Інтеграція в глобальну економіку є важливим аспектом розвитку країни після війни і може відкрити перед Україною нові можливості та перспективи. Переваги і потенціал України для активної участі в процесах транснаціоналізації світової економіки визначаються такими факторами:

– географічне положення: Україна розташована в стратегічно важливому місці між Європою та Азією, її кордони з сусідніми країнами відкривають широкі можливості для торгівлі, транспортування та логістики. Як міжнародний транзитний коридор, Україна може стати хабом між ринками ЄС, країн Східної Європи та Азії;

– ресурсний потенціал: Україна має значні природні ресурси, такі як земля, водні ресурси, ліси, мінеральні ресурси тощо, що створює перспективи для розвитку

сільського господарства, енергетики, видобутку руд і нафти, а також розвитку виробництва екологічно чистих продуктів та відновлювальної енергетики;

– людський потенціал: держава має великий резерв кваліфікованої робочої сили. Висока освітня база та науковий потенціал країни створюють умови для розвитку інноваційних галузей, дослідницької діяльності та технологічного прогресу;

– торгівельний потенціал: наявний широкий асортимент експортних товарів, включаючи сільськогосподарську продукцію, машини та обладнання, металопродукцію, хімічну промисловість та інші. Активна участь в міжнародних торгівельних угодах та співпраця з іншими країнами можуть підтримати розвиток експорту та залучення іноземних інвестицій;

– інвестиційний потенціал: Україна приваблює іноземних інвесторів своїми низькими витратами на робочу силу, великим внутрішнім ринком та доступом до ринків Східної Європи. Поліпшення інвестиційного клімату, створення сприятливих умов для бізнесу та захист прав власності стануть важливими факторами для залучення іноземних інвестицій у повоєнний період;

– технологічний розвиток: країна має потенціал для розвитку високотехнологічних галузей, таких як інформаційні технології, програмне забезпечення, робототехніка та інші. Активна участь у міжнародних дослідницьких програмах та співпраця зі світовими технологічними лідерами можуть сприяти технологічному прогресу та інноваційному розвитку.

2. Привабливість інвестицій є важливим фактором для успішної участі України в глобальних економічних процесах. Чинники, які впливають на привабливість України для іноземних інвесторів включають:

– легкість ведення бізнесу: уряд активно впроваджує заходи для поліпшення бізнес-клімату, спрощення процедур реєстрації підприємств, зниження адміністративних бар'єрів та бюрократичних обтяжень;

– важливим фактором для іноземних інвесторів є наявність чіткої та стабільної законодавчої бази, яка регулює бізнес-процеси та захищає права власності. Україна



працює над поліпшенням правової системи та забезпеченням ефективного правового захисту, гармонізуючи законодавство до вимог законодавства ЄС;

– глобальний ринок: Україна знаходиться в перспективному географічному положенні і має доступ до великого ринку ЄС та інших країн. Іноземні інвестори можуть використовувати її як платформу для виробництва та експорту своїх товарів до різних країн світу;

– інфраструктура: розвинена транспортна, енергетична та інформаційна інфраструктура є привабливою для інвесторів. Уряд працює над модернізацією та розвитком інфраструктурних проєктів, що сприяють покращенню умов для бізнесу та залучення інвестицій.

3. Розвиток транснаціональних корпорацій в Україні є важливим фактором для перенесення нових технологій, знань та капіталу, що сприятиме модернізації та розвитку національної економіки:

– трансфер технологій: входження ТНК в Україну сприятиме перенесенню передових технологій та інноваційних практик, що включає передачу знань, ноу-хау, патентованих технологій та кращих практик у сферах виробництва, управління, маркетингу та інших сферах;

– інвестиції в дослідження та розвиток: ТНК часто вкладають значні ресурси у дослідження та розвиток. Їхні інвестиції сприятимуть створенню інноваційних центрів, науково-дослідних лабораторій та технопарків в Україні;

– розвиток міжнародних партнерств: входження ТНК в Україну сприятиме створенню міжнародних партнерств та зв'язків з іншими країнами, що розширить можливості для експорту українських товарів та послуг, входження на нові ринки і підвищення міжнародної привабливості України як партнера для бізнесу;

– розвиток локальних українських постачальників, що сприятиме розвитку малих і середніх підприємств, створенню нових робочих місць та підвищенню економічного потенціалу країни;

– підвищення конкурентоспроможності: участь у транснаціональних корпораціях надасть українським підприємствам доступ до глобальних ресурсів і

ринків, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності, стимулюватиме розвиток інноваційних продуктів та послуг, а також допоможе вийти на нові ринки.

4. Експортно-орієнтована економіка є ключовим фактором, що дозволяє країні впливати на процеси транснаціоналізації світової економіки через збільшення експорту товарів і послуг, а саме:

- розширення зовнішньоекономічних зв'язків сприятиме залученню іноземних інвестицій, передачі технологій та знань, а також відкриє нові ринки для українських товарів і послуг. Збільшення обсягів зовнішньої торгівлі сприятиме інтеграції України в глобальну економіку і розширенню її впливу;

- диверсифікація експорту дозволить Україні диверсифікувати свій економічний портфель шляхом розширення асортименту експортних товарів і послуг, що, в свою чергу, допоможе зменшити залежність від окремих ринків і ризиків, а також стимулюватиме конкурентоспроможність українських підприємств;

- залучення іноземних інвестицій – розвиток експортно-орієнтованої економіки збільшить привабливість України для іноземних інвесторів;

- підвищення конкурентоспроможності – розширення експорту допоможе українським підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність на міжнародному ринку. Вони отримають доступ до нових технологій, найкращих практик та інноваційних рішень, що сприятиме покращенню якості продукції та послуг і збільшенню їхньої відповідності вимогам глобального ринку;

- розширення міжнародного впливу дозволить Україні брати активну участь у міжнародних економічних процесах і впливати на них. Країна стає важливим гравцем на світовому ринку, що забезпечить підвищення її статусу та геополітичного впливу.

5. Розвиток інноваційної сфери в Україні відіграє важливу роль у її активній участі у транснаціональних економічних процесах. Проаналізуємо детальніше цей аспект:

- конкурентоздатність на глобальному ринку: інноваційність дозволить українським підприємствам розробляти та впроваджувати нові продукти, послуги та технології, що надає їм конкурентну перевагу на міжнародному ринку. Інновації

допомагають створювати унікальність і цінність продукту, що забезпечує позиціонування на глобальному рівні;

– підтримка економічного зростання: розвиток інновацій є двигуном економічного зростання, оскільки створює нові можливості для підприємств і забезпечує появу нових ринків. Інноваційні рішення і технології дозволяють підвищувати ефективність виробництва, знижувати витрати, покращувати якість продукції і залучати нових клієнтів, що сприяє зростанню обсягів та доходності;

– залучення інвестицій: іноземні компанії зацікавлені у співпраці з інноваційними підприємствами, що сприяє залученню прямих іноземних інвестицій у високотехнологічні проекти та дослідження;

– модернізація та розвиток національної економіки: інновації сприяють модернізації та розвитку національної економіки, оскільки вони стимулюють впровадження нових технологій, підвищення рівня освіти та наукового потенціалу. Інноваційна діяльність сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню рівня життя населення та підтримці сталого розвитку країни;

– сприяння розвитку глобальних мереж: інноваційна діяльність України сприятиме її включенню в глобальні інноваційні мережі та обміну знаннями з іншими країнами, що дозволить українським підприємствам отримувати доступ до світових технологічних досягнень, співпрацювати з міжнародними партнерами та брати участь у спільних проєктах.

6. Сприяння з боку держави є ключовим фактором для успішної участі України в процесах транснаціоналізації світової економіки, а саме:

– розроблення імплементація сприятливої законодавчої бази: держава відіграє важливу роль у створенні сприятливого правового середовища для бізнесу та іноземних інвесторів, що включає розроблення та впровадження законів, які регулюють інвестиційну діяльність, інтелектуальну власність, оподаткування, трудові відносини та інші аспекти економічної діяльності. Сприятлива законодавча база забезпечує правову стабільність та захист прав інвесторів, що робить Україну привабливою для іноземного капіталу;

– підтримка економічних реформ: держава впроваджує економічні реформи, спрямовані на поліпшення бізнес-клімату та стимулювання економічного зростання, що може включати спрощення адміністративних процедур, зменшення бюрократичних перешкод, покращення системи оподаткування, розвиток фінансового сектору, підтримку досліджень та інновацій. Ефективні економічні реформи є основою для створення сприятливих умов для розвитку бізнесу та привабливості країни для іноземних інвесторів;

– забезпечення стабільності і передбачуваності: держава забезпечує стабільність і передбачуваність у сфері економіки шляхом створення стабільних макроекономічних умов, контролю інфляції, підтримки фінансової стійкості та регулювання економічних процесів, що створює довіру серед іноземних інвесторів і сприяє їхній активності в українській економіці;

– підтримка та розвиток людського капіталу: держава вкладає зусилля у розвиток людського капіталу шляхом сприяння освіті, підвищенню кваліфікації працівників та розвитку наукового потенціалу, що допомагає підвищити рівень знань та навичок працівників, що є важливим фактором конкурентоспроможності економіки. Підтримка людського капіталу стимулює інноваційний розвиток, залучення інвестицій та розширення міжнародних партнерств.

7. Розбудова партнерських відносин з міжнародними організаціями та іншими країнами є важливим аспектом успішної участі України в процесах транснаціоналізації світової економіки:

– співпраця з міжнародними організаціями: Україна повинна активно співпрацювати з такими організаціями, як Всесвітня Торговельна Організація (ВТО), Міжнародний Валютний Фонд (МВФ), Світовий Банк та інші, що дозволить Україні отримати доступ до міжнародних ринків, залучити інвестиції, отримати фінансову та технічну підтримку, а також впливати на формування міжнародних економічних політик;

– участь у міжнародних проєктах та ініціативах: Україна повинна брати активну участь у міжнародних проєктах та ініціативах, спрямованих на спільний розвиток та співробітництво. Це можуть бути проєкти у сфері енергетики,

транспорту, інфраструктури, цифрової технології тощо. Участь у таких проєктах дозволить Україні залучити нові технології, інвестиції та знання, а також розширити свої можливості на міжнародній арені;

– дипломатична активність: є важливим інструментом для зміцнення партнерських відносин. Україна повинна активно сприяти дипломатичним зусиллям укладати угоди та вирішувати спільні економічні питання з іншими країнами. Такі діалоги та переговори сприяють виробленню спільних рішень, обміну досвідом та встановленню довіри між країнами.

Отже, Україна має потенціал і можливості для активної участі в процесах транснаціоналізації світової економіки. Інтеграція в глобальну економіку, привабливість для іноземних інвесторів, розвиток транснаціональних корпорацій, розбудова експортно-орієнтованої економіки, підтримка інновацій, сприяння держави та розбудова партнерських відносин – всі ці фактори сприяють успішній участі України в процесах транснаціоналізації світової економіки. Забезпечення цих аспектів дозволить Україні залучати інвестиції, переносити нові технології та знання, розширювати свої експортні можливості та зміцнювати свою позицію на міжнародній арені.

### **Висновок до розділу 3**

Роль транснаціонального бізнесу в економічному розвитку України є надзвичайно важливою. Інвестиції й технології, які ТНК здатні принести, можуть значно зміцнити та розширити економічний потенціал країни. Відкриття нових робочих місць, розвиток інноваційних галузей та доступ до міжнародних ринків – це лише кілька з вигод, які можуть бути отримані через співпрацю з ТНК.

Транснаціональний бізнес також може сприяти розвитку людського капіталу в Україні. Шляхом співпраці з українськими університетами та навчальними закладами, ТНК можуть допомогти підготувати та підвищити кваліфікацію місцевих спеціалістів, що забезпечить наявність висококваліфікованої робочої сили, необхідної для ефективного функціонування і розвитку бізнесу в Україні.

Після завершення війни, співпраця з транснаціональним бізнесом може відіграти важливу роль у відновленні та стабілізації економіки України. Інвестиції, нові технології, доступ до міжнародних ринків та інноваційні практики, які принесуть ТНК, можуть сприяти росту виробництва, підвищенню конкурентоспроможності та розширенню економічних можливостей країни. Важливо забезпечити сприятливе інвестиційне середовище та розвивати партнерські відносини з ТНК, щоб максимально використати їх потенціал у сприянні економічному розвитку України.

Успіх участі України в процесах транснаціоналізації залежатиме від реалізації ефективних стратегій привабливості для іноземних інвесторів, створення сприятливого інвестиційного клімату, поліпшення бізнес-середовища та забезпечення стабільності і прозорості управління. Крім того, важливо розвивати людський капітал, сприяти інноваційному підприємництву та науковим дослідженням, що стане основою для успішної інтеграції України в глобальну економіку.

Загалом, перспективи участі України в процесах транснаціоналізації світової економіки є обіцяючими, але вимагають системного підходу та реалізації відповідних політичних, економічних та соціальних реформ. Посилення співпраці з транснаціональними компаніями, залучення іноземних інвестицій та передових технологій відкриє нові горизонти для економічного розвитку та підвищення життєвого рівня населення України.

## ВИСНОВКИ

1. Поняття та сутність транснаціональних корпорацій відображають глибоку інтеграцію бізнесу на міжнародному рівні. Вони представляють собою компанії, які здатні функціонувати та розширюватись в різних країнах, мають глобальну присутність та великий вплив на світову економіку.

Класифікація транснаціональних корпорацій заснована на критеріях, таких як масштаби їхньої діяльності, географічна присутність, галузь діяльності та ступінь контролю. Ця класифікація допомагає зрозуміти різноманітність транснаціональних корпорацій і їхню роль у глобальній економіці.

Транснаціональні корпорації відіграють важливу роль у сучасному світі, сприяючи перетоку капіталу, технологій та інновацій. Вони створюють нові робочі місця, забезпечують розвиток технологій та підвищення ефективності виробництва. Участь транснаціональних корпорацій у глобальній економіці сприяє зростанню міжнародної торгівлі, залученню інвестицій та підвищенню рівня життя населення.

Отже, розуміння поняття, сутності та класифікації транснаціональних корпорацій є важливим для аналізу та розуміння їхнього впливу на глобальну економіку. Розвиток та співпраця з транснаціональними корпораціями може стати фактором економічного росту та розвитку країн, що сприятиме стабільності та підвищенню життєвого рівня населення.

2. Еволюція розвитку транснаціональних корпорацій є складним та динамічним процесом, який охоплює різні етапи та тенденції. Від самого початку свого існування та розвитку, ТНК проявляли здатність до адаптації та зміни під впливом глобальних економічних, політичних та технологічних змін.

Спочатку ТНК були пов'язані з експортом та інвестиціями, але з часом стали більш глобальними та інтегрованими. Вони активно використовують переваги глобалізації, такі як зменшення торговельних бар'єрів та збільшення доступу до ринків, ресурсів та технологій. Останніми роками спостерігається зростання ролі соціальної відповідальності транснаціональних корпорацій. Вони все більше

звертають увагу на екологічні, соціальні та етичні аспекти своєї діяльності, що свідчить про поступову зміну уявлень про роль і відповідальність бізнесу.

У майбутньому, розвиток транснаціональних корпорацій буде продовжуватися, пристосовуючись до нових викликів та можливостей. Вони будуть активно впливати на глобальну економіку, забезпечуючи зростання, зайнятість та інновації. Водночас, важливо забезпечити ефективний регуляторний контекст, щоб забезпечити баланс між інтересами ТНК, суспільства та держави.

Отже, еволюція розвитку транснаціональних корпорацій відображає їхню адаптивність та здатність до змін у глобальному економічному середовищі. Розвиток ТНК має значний вплив на світову економіку та потребує уваги з боку урядів, бізнесу та суспільства для забезпечення сталого та етичного розвитку.

3. Аналіз сучасних економічних трансформацій вказує на складний та швидкозмінний характер сучасної економіки. Глобалізація, технологічний прогрес, зміни у споживацьких звичках та політичному середовищі створюють нові виклики та можливості для розвитку країн.

Однією з основних тенденцій є зростання ролі транснаціональних корпорацій у світовій економіці. Вони мають значний вплив на міжнародну торгівлю, інвестиції, зайнятість та технологічний прогрес. Транснаціональні корпорації впливають на розподіл ресурсів, створення робочих місць та розвиток інноваційних технологій. Одночасно, сучасні економічні трансформації ставлять перед країнами виклик щодо створення конкурентоспроможного та стійкого економічного середовища. Важливо сприяти підтримці малого та середнього бізнесу, забезпечувати доступ до освіти та інновацій, розвивати інфраструктуру та забезпечувати стабільність і прозорість в сфері бізнесу.

Загалом, аналіз сучасних економічних трансформацій підкреслює необхідність активної адаптації та інноваційного підходу з боку країн. Зміни в економіці вимагають стратегічного планування, сприяють розвитку конкурентоспроможних галузей та покращують життя громадян. Перехід до сталої та рівноправної економіки є ключовим завданням для забезпечення сталого розвитку та благополуччя країн.



4. Аналіз сучасних бізнес-стратегій транснаціональних корпорацій відображає їхню постійну адаптацію до змінних умов глобального ринку та конкурентного середовища. ТНК використовують різноманітні підходи та інструменти для досягнення своїх стратегічних цілей, зокрема, глобалізацію, інтеграцію, диверсифікацію та інновації.

Однією з ключових стратегій ТНК є глобалізація, яка полягає в експансії на міжнародні ринки та створенні глобальної мережі виробництва, збуту та дистрибуції, що дозволяє ТНК використовувати переваги різних країн, такі як доступ до ресурсів, ринків та технологій, а також зменшує ризики, пов'язані з локальними обмеженнями.

Додатково, ТНК використовують інтеграційні стратегії, такі як злиття та поглинання, для забезпечення розширення свого бізнесу, отримання нових компетенцій та доступу до нових ринків. Диверсифікація також є важливою стратегією, яка дозволяє ТНК розширювати свою діяльність на різні галузі та ринки, зменшуючи ризики та залежність від одного сегмента.

Нарешті, інновації стають все більш важливим елементом бізнес-стратегій ТНК. Вони сприяють створенню нових продуктів та послуг, удосконаленню технологій та процесів, а також підвищенню конкурентоспроможності. ТНК активно інвестують у дослідження та розвиток, співпрацюють з університетами та стартапами, щоб забезпечити сталі інноваційне зростання.

Узагальнюючи, сучасні бізнес-стратегії ТНК відображають їхню гнучкість та адаптивність до змін у світовій економіці. Глобалізація, інтеграція, диверсифікація та інновації є ключовими стратегічними напрямками, які допомагають ТНК досягти конкурентних переваг та забезпечити стабільний розвиток у глобальному середовищі.

5. Ефективність бізнес-стратегій транснаціональних корпорацій визначається їхньою здатністю досягати поставлених цілей та забезпечувати стійкий розвиток у глобальному бізнес-середовищі. Дослідження показують, що успішні ТНК володіють кількома ключовими характеристиками, які сприяють досягненню конкурентної переваги.

Перш за все, ефективні бізнес-стратегії ТНК базуються на ретельному аналізі та розумінні глобального ринку, його тенденцій, конкурентів та споживачів. Такий аналіз дозволяє ТНК виявити можливості та використовувати їх на свою користь.

Друга важлива характеристика – гнучкість та адаптивність. Ефективні ТНК вміють швидко реагувати на зміни в економічному та політичному середовищі, пристосовуючи свої стратегії до нових умов. Вони також проявляють гнучкість у виборі та реалізації стратегій, здатність швидко змінювати напрямок, якщо це необхідно.

Третя ключова характеристика – інноваційність. Ефективні ТНК активно інвестують у дослідження та розвиток, створюють нові продукти та послуги, впроваджують нові технології та процеси. Інновації дозволяють ТНК забезпечувати конкурентоспроможність, привертати споживачів та розширювати свої ринки.

Загалом, ефективність бізнес-стратегій ТНК залежить від їхньої здатності до адаптації, гнучкості та інновацій. ТНК, які успішно впроваджують ці характеристики, можуть досягати стійкого розвитку та займати лідируючі позиції у глобальному бізнес-середовищі.

6. Роль транснаціонального бізнесу в економічному розвитку України є надзвичайно важливою і сприяє залученню інвестицій, технологічному прогресу та стимулює розвиток високотехнологічних галузей. Присутність транснаціональних корпорацій в Україні створює нові робочі місця, сприяє підвищенню якості та конкурентоспроможності внутрішнього ринку.

ТНК вносять значний вклад у розвиток експорту, сприяючи збільшенню обсягів вивезених товарів та послуг з України. Вони допомагають українським компаніям входити на глобальні ринки, надають доступ до нових технологій, знань та інноваційних практик. Крім того, ТНК впливають на розвиток інфраструктури, вкладаючи в будівництво та модернізацію транспортної, енергетичної та комунікаційної інфраструктури, що сприяє покращенню умов для бізнесу, залученню нових інвесторів та стимулює економічний зріст.

Проте важливо забезпечити баланс інтересів транснаціональних компаній та національних економічних потенціалів. Необхідно створювати сприятливе

регуляторне середовище, яке заохочує інвестиції, забезпечує прозорість та захищає права всіх учасників ринку. Розвиток партнерських взаємин між ТНК та українськими компаніями сприятиме створенню вигідних умов для обох сторін та спільному економічному розвитку.

Отже, транснаціональний бізнес відіграє важливу роль у економічному розвитку України, сприяючи залученню інвестицій, розвитку експорту, модернізації інфраструктури та передачі нових технологій. Враховуючи потенціал України та регіональне розташування, далі розвиток співпраці з транснаціональними компаніями може стати важливим чинником стимулювання економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності країни.

7. Україна має значний потенціал для участі в процесах транснаціоналізації світової економіки, що відкриває перед нею перспективи розвитку і просування на міжнародному ринку. Зростаюча глобалізація економіки та відкритість для зовнішніх інвестицій створюють сприятливі умови для українських компаній виводити свої продукти та послуги на світовий ринок.

Україна має переваги, такі як наявність висококваліфікованої робочої сили, доступність інноваційних технологій, а також географічне положення, яке сприяє розвитку міжнародної торгівлі. Успішна участь в процесах транснаціоналізації дозволить українським компаніям отримати доступ до нових ринків, розширити свої бізнес-можливості та залучити інвестиції для розвитку.

Проте для успішної участі в цих процесах необхідно створити сприятливе регуляторне середовище, забезпечити ефективну правову базу та захист прав інвесторів. Крім того, важливо здійснювати реформи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та розвиток ключових галузей економіки.

Загалом, перспективи участі України в процесах транснаціоналізації світової економіки є обіцяючими. Запровадження необхідних заходів та використання наявного потенціалу дозволять Україні зайняти своє гідне місце на світовій економічній арені та забезпечити стале економічне зростання.

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батченко Л. В., Жаріков А. Є. Транснаціоналізація української економіки – необхідність, зумовлена часом / Л. В. Батченко, А. Є. Жаріков // Держава та регіони. Сер., Економіка та підприємництво: науково-виробничий журнал. – Запоріжжя, 2017. – № 6. – С. 12-17.
2. Грант Роберт М. Сучасний стратегічний аналіз / М. Грант Роберт // Прогрес книга: Класика МВА. – 2020. – 672 с.
3. Дадалко С. В. ТНК: вплив на економіку стран с переходной економікой в условиях глобалізації / С. В. Дадалко // Банкаўскі веснік. – 2013. – № 1(582). – С. 26-33.
4. Жиленко К. М. Гармонізація економічних інтересів ТНК в умовах економіки нового типу / К. М. Жиленко // Інвестиції: практика та досвід. – 2018. – № 4. – С. 39–44.
5. Карп В. С. Проблеми та перспективи розвитку міжнародної діяльності в Україні / В. С. Карп // Актуальні проблеми міжнародних відносин: зб. наук. праць. – К: КНУ ім. Т. Шевченка, 2016. – Вип. 198(2). – С.78-87.
6. Клочко О. А. Бізнес-стратегія компанії і торгова політика держави / О. А. Клочко // Сучасна конкуренція. – 2013. – № 6(42). – С. 81.
7. Шпинько О. Транснаціональні корпорації та проблеми транснаціоналізації українського ринку / О. Шпинько // Економіст. – 2007. – №11.
8. Appleyard D. R., Field Jr. A. J., Cobb L. S. International Economics (5th ed.) / D. R. Appleyard, Jr. A. J. Field, L. S. Cobb // New York: McGraw-Hill/Irwin, 2006. – 816 p.
9. Barrlett C. A., Ghoshal S. Managing across borders: The transnational solution / C. A. Barrlett, S. Ghoshal // Boston, MA: Harvard Business School Press, 2002. – 416 p.
10. Brakman S. Nations and firms in the global economy – an introduction to international economics and business / S. Brakman // Cambridge: Cambridge University Press, 2006. – 446 p.

11. Clairmonte F., Cavanagh J. The World in Their Web The Dynamics of Textile Multinationals / F. Clairmonte, J. Cavanagh // Zed Press, London, 1981. – 287 p.
12. Cullen J. B., Parboteeah K. P. International business: Strategy and the Multinational Company / J. B. Cullen, K. P. Parboteeah // N.Y.: Routledge, 2009. – 528 p.
13. Day G. S., Schoemaker P. J. Adapting to fast-changing markets and technologies / G. S. Day, P. J. Schoemaker // California Management Review. – 2016. – № 58(4). P. 59-77.
14. Deo S. Multinational Corporations and the Third World / S. Deo // Ashish Publishing House, New Delhi, 1986. – 204 p.
15. Dodgson M., Gann D. та Salter A. The Management of Technological Innovation: Strategy and Practice. – Oxford University Press, 2018. – 53 p.
16. Dollar D. The Global Competitive / D. Dollar // Journal of International Economics. – 2013. – № 27(3–4). – P. 199-220.
17. Dunning J. Multinational Enterprises and the Global Economy / J. Dunning // Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1993. – 960 p.
18. Firk S., Hanelt A., Oehmichen J., Wolff M. Chief digital officers: An analysis of the presence of a centralized digital transformation role / S. Firk, A. Hanelt, J. Oehmichen, M. Wolff // Journal of Management Studies. – 2021. – № 58(7). – P. 1800-1831.
19. Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M. Embracing digital technology: A new strategic imperative / M. Fitzgerald, N. Kruschwitz, D. Bonnet, M. Welch // MIT Sloan Management Review. – 2014. – № 55(2). – P. 1-12.
20. Furr N., Ozcan P., Eisenhardt K. M. What is digital transformation? Core tensions facing established companies on the global stage / N. Furr, P. Ozcan, K. M. Eisenhardt // Global Strategy Journal. – 2022. – № 12. – P. 595-618.
21. Gareev T. R. Clusters in the institutional perspective: on the theory and methodology of local socioeconomic development / T. R. Gareev // Baltic region. – 2012. – № 3. – P. 4-24.
22. George G., Schillebeeckx S. J. Digital transformation, sustainability, and purpose in the multinational enterprise // Journal of World Business. – 2022. – 57(3).

23. Griffin R. W., Pustay M. W. International Business / R. W. Griffin, M. W. Pustay // USA: Pearson. – 2013. – 7th ed. – P. 293-296.
24. Grimpe W., Sofka C., Kaiser U. Competing for digital human capital: The retention effect of digital expertise in MNC subsidiaries / W. Grimpe, C. Sofka, U. Kaiser // Journal of International Business Studies. – 2023. – 29 p.
25. Hammer M., Prahalad C. K. Core Competence of Enterprises / M. Hammer, C. K. Prahalad // Harvard Business Review. – 1990. – № 68(3). – P. 79-91.
26. Hanelt A., Bohnsack R., Marz D., Antunes Marante C. A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change / A. Hanelt, R. Bohnsack, D. Marz, C. Antunes Marante // Journal of Management Studies. – 2021. – № 58(5). P. 1159-1197.
27. Jenípek V., Foltín J. Globální problémy svČta v ekonomických souvislostech / V. Jenípek, J. Foltín // Praha: C.H. Beck, 2010. – 352 p.
28. Kane G. C., Nanda R., Phillips A. N., Copulsky J. The digital superpowers you need to thrive / G. C. Kane, R. Nanda, A. N. Phillips, J. Copulsky // MIT Sloan Management Review. – 2021. – № 63(1). – P. 1-6.
29. Krajnakova E., Vojtovic S. Development of science and education among the priorities of state, Efficiency and responsibility in education 2011 / E. Krajnakova, S. Vojtovic // Prague, Czech Republic. – 2011. – P. 147-156.
30. Lingane A., Olsen S. Guidelines for social return on investment / A. Lingane, S. Olsen // California Management Review. – 2004. – № 46(3). – P. 116-135.
31. Magistretti S., Pham C. T. A., Dell’Era C. Enlightening the dynamic capabilities of design thinking in fostering digital transformation / S. Magistretti, C. T. A. Pham, C. Dell’Era // Industrial Marketing Management. – 2021. – № 97. – P. 59-70.
32. Matarazzo M., Penco L., Profumo G., Quaglia R. Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective / M. Matarazzo, L. Penco, G. Profumo, R. Quaglia // Journal of Business Research. – 2021. – № 123. – P. 642-656.
33. Mühlbacher H., Leihls H., Dahringer L. International Marketing (3rd ed.) / H. Mühlbacher, H. Leihls, L. Dahringer // London: Thomson Learning, 2006. – 737 p.

34. Peng M. W. Global Business / M. W. Peng // London: South-Western Cengage Learning, 2009. – 656 p.
35. Perlmutter H. V. The torturous evolution of the multinational company / H. V. Perlmutter // Columbia Journal of World Business. – 1969. – № 3. – P. 9-18.
36. Reddy P. New trends in globalization of corporate R&D and implications for innovation capability in host countries: A survey from India / P. Reddy // World Development. – 1997. – № 25(11). – P. 1821-1837.
37. Rugman A. M. International Business (6th ed.) / A. M. Rugman // Harlow UK: Pearson Education Ltd, 2006. – 798 p.
38. Šaková B. Transnacionálne korporácie vo svetovej ekonomike / B. Šaková // Bratislava: Ekonóm. – 2004. – № 20. – P. 17-20.
39. Schilke O., Hu S., Helfat C. E. Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research / O. Schilke, S. Hu, C. E. Helfat // Academy of Management Annals. – 2018. – № 12(1). – P. 390-439.
40. Swamy D. S. Multinational Corporations and the World Economy / D. S. Swamy // Alps Publishers, New Delhi, 1980. – 256 p.
41. Tatarinov K., Ambos T. C., Tschang F. T. Scaling digital solutions for wicked problems: Ecosystem versatility / K. Tatarinov, T. C. Ambos, F. T. Tschang // Journal of International Business Studies. – 2022. – 26 p.
42. Tauser J. Traditional exchange rate theories under the conditions of economic transition / J. Tauser // Ekonomicky casopis. – 2007. – № 9. – P. 886-904.
43. Trends on Foreign Direct Investment – Report by the UNCED secretariat // Commission on Transnational Corporations, 20th session, E/C.10/1994/2, 11 March 1994.
44. Warner K. S., Wäger M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal / K. S. Warner, M. Wäger // Long Range Planning. – 2019. – № 52(3). – P. 326-349.
45. World Investment Report 1994 // UNCTAD, 1994. – 480 p.

46. Yu H., Fletcher M., Buck T. Managing digital transformation during re-internationalization: Trajectories and implications for performance / H. Yu, M. Fletcher, T. Buck // *Journal of International Management*. – 2022. – № 28(4).
47. Zadražilová D. *Mezinárodní management* / D. Zadražilová // Praha: Oeconomica, 2007. – 158 p.
48. Zak S. *International Marketing: Theory, Practices and New Trends* / S. Zak // *Prague economic papers*. – 2012. – № 2. – P. 251-254.
49. Георгіаді Н. Г. Застосування підприємствами принципів побудови організаційних структур управління. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6160>.
50. Дерев'яненко Т. А. Оцінка соціальної відповідальності та її використання в практиці підприємств. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1292>.
51. Деліні М. М. Індексний метод в оцінці соціально-економічної відповідальності підприємництва: міжнародний та український досвід. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2017\\_6%281%29\\_\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_6%281%29__12).
52. Кусик Н. Л., Ковалевська А. В. Критичний аналіз методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.onu.edu.ua:8080/handle/123456789/4714>.
53. План відновлення України. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://recovery.gov.ua/>.
54. CSRHUB Sustainability management tools [Electronic resource]. – Access: <https://www.csrhub.com/>.
55. Development and globalization 2016, UNCTAD [Electronic resource]. – Access: <http://www.unctad.org/en/docs/>.
56. Global 500 [Electronic resource]. – Access: <https://fortune.com/ranking/global500/>.



57. Global RepTrak 100 Reputation Institute [Electronic resource]. – Access: <https://www.reputationinstitute.com/global-reptrak-100>.
58. GlobalData [Electronic resource]. – Access: <https://www.globaldata.com/>.
59. Institutional Shareholder Services group of companies [Electronic resource]. – Access: <https://www.issgovernance.com/esg/>.
60. World Investment Report 2016, UNCTAD: Cross-border Mergers and Acquisitions and Development [Electronic resource]. – Access: [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2016_en.pdf).

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1

### Характеристика видів ТНК

Ознаки	Інтернаціональні корпорації	Багатонаціональні корпорації	Глобальні корпорації
1. Тип взаємовідносин материнської компанії та зарубіжних філіалів	етноцентричний	поліцентричний або регіоноцентричний	геоцентричний
2. Орієнтація	абсолютний приріст материнської компанії, зарубіжні філії створюються, як правило, тільки для забезпечення постачання або збуту	об'єднання компаній ряду країн на виробничій або науково-технічній основі; велика ступінь незалежності при проведенні операцій в кожній з країн; філії великі і здійснюють різноманітні види діяльності	інтеграція воєдино діяльності, що здійснюється в різних країнах; материнська компанія розглядає себе не як центр, а як одну із складових частин корпорації
3. Відношення до зарубіжного ринку	зарубіжні ринки розглядаються тільки як продовження ринку базування материнської компанії	зарубіжні ринки часто розглядаються як більш важливий сектор діяльності ТНК в порівнянні з внутрішнім ринком	ареною діяльності є весь світ

## Продовження додатку А

Продовження таблиці А.1

4. Рівень централізації прийняття управлінських рішень	висока централізація прийняття управлінських рішень на рівні материнської компанії	децентралізація окремих функцій управління; делегування повноважень дочірнім фірмам; управлінські рішення приймаються на основі тісної координації між материнською компанією та філіями	висока децентралізація прийняття рішень при тісній координації між материнською компанією та філіями
5. Контроль за діяльністю закордонних філій	сильний контроль з боку материнської компанії	філії, як правило, автономні	філії, як правило, автономні
6. Кадрова політика	перевага віддається співвітчизникам в зарубіжних філіалах; працівники країни базування ТНК призначаються на усі можливі посади за кордоном	у закордонних філіях переважають місцеві менеджери; місцеві кадри приймаючої країни призначаються на ключові посади	кращі працівники з усіх країн призначаються на будь-які посади
7. Організаційна структура	складна організаційна структура материнської компанії, проста у зарубіжних філій	організаційна структура з високим рівнем незалежності філіалів	досить складна організаційна структура з автономними філіалами
8. Інформаційні потоки	великий обсяг наказів і розпоряджень на адресу філіалів	невеликий потік інформації материнської компанії та з неї, невеликий потік між філіями	значні потоки інформації материнської компанії та з неї і між всіма філіями

Джерело: Шпинько О. Транснаціональні корпорації та проблеми транснаціоналізації українського ринку / О. Шпинько // Економіст. – 2007. – №11.

**Додатов Б**



**Рис. Б.1. Логотип бренду ТНК Walmart Stores Inc.**

Джерело: Pngplay [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pngplay.com/ru/image/40072> .

## Додаток В



Рис. В.1. Логотип бренду ТНК Google.

Джерело: Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
[https://gstatic.com/images/branding/googlelogo/svg/googlelogo\\_clr\\_74x24px.svg](https://gstatic.com/images/branding/googlelogo/svg/googlelogo_clr_74x24px.svg) .

## Додаток Г



Рис. Г.1. Портфоліо продуктів Unilever по всьому світу.

Джерело: Офіційний сайт Unilever [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unilever.com/>

## Додаток Д



Рис. Д.1. Логотип бренду ТНК КФС.

Джерело: Depositphotos [Електронний ресурс]. – Режим доступу:  
<https://ua.depositphotos.com/stockphotos/%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B8%D0%BF-kfc.html>



Додаток Е



Рис. Э.1. Логотип бренду ТНК Costco

Джерело: Models rsbis [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://models.rsbis.com/makety-shablony/20561-costco-wholesale-logo>

## Додатк Є

Таблиця Є.1.

Характеристика індексів для оцінки ефективності стратегій ТНК з точки зору соціально відповідальної діяльності.

Назва індексу	Характеристика	Переваги і недоліки щодо оцінки
Індекс Domini Social Investment (DSI400)	Базується на оцінці соціальних та екологічних показників найбільших за капіталізацією компаній, що не належать до «заборонених галузей».	Враховуються сильні та слабкі сторони. Недоліки: не є універсальним для різних компаній.
Індекс стійкості Доу Джонса (Dow Jones Sustainability Index)	Базується на оцінці організаційної структури управління; активності компанії у соціальній сфері; інтелектуальної здатності до інновацій; заходів, спрямованих на захист навколишнього середовища.	Використовуються критерії оцінювання економічної, соціальної сфери та навколишнього середовища. Недоліки: не може бути застосований до усіх компаній; не враховує інтереси усіх стейкхолдерів.
Індекс FTSE4Good	Розроблений Financial Times, Лондонською фондовою біржею, London School of Economics. До уваги беруться показники компаній, які не належать до «заборонених галузей».	Оцінює фінансові, соціальні й екологічні показники компаній. Недоліки: неможливо оцінити всі компанії.

Large Cap Social Index (LCSI)	Розраховується на основі екологічних та соціальних критеріїв відібраних компаній.	Враховуються соціальні й екологічні критерії діяльності. Недоліки: не може бути застосовано до всіх компаній.
Індекс екологічної стійкості (Environmental Sustainability Index)	За 21 критерієм визначає екологічну стійкість компанії в частині збереження природних ресурсів та екологічної політики управління.	Використовується для оцінки екологічної стійкості компанії. Недоліки: не враховуються економічні результати діяльності компанії.
Індекс корпоративної благочинності (Corporate Philanthropy Index)	Розроблений Walker Information Inc. під егідою Council on Foundations, розраховується більш ніж 350 компаніями з США і Канади та базується на оцінці діяльності компанії різними групами зацікавлених осіб.	Базується на оцінці діяльності компанії різними групами зацікавлених осіб. Оцінює переважно з позицій добродійності. Недоліки: не враховуються екологічні, економічні результати діяльності компанії.

Джерело: Деліні М. М. Індексний метод в оцінці соціально-економічної відповідальності підприємництва: міжнародний та український досвід. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2017\\_6%281%29\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_6%281%29_12).