

**ЕКОНОМІКО-ГУМАНІТАРНИЙ ФАКУЛЬТЕТ  
ДЕРЖАВНОГО ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ  
«ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»  
МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
У М. МЕЛІТОПОЛІ ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСТІ  
кафедра фінансів, менеджменту та банківської справи**

**В.В. НЕХАЙ**

## **ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ**

методичні рекомендації  
до самостійної та індивідуальної роботи  
для студентів напряму підготовки 6.030601- менеджмент

Затверджено  
вченою радою ЗНУ  
Протокол № 4  
від 27.10.2015 р.

Мелітополь  
2015

Нехай В.В. Транснаціональні корпорації: методичні рекомендації до самостійної та індивідуальної роботи для студентів напряму підготовки 6.030601- менеджмент. – Мелітополь: ЕГФ ЗНУ, 2015. – 55 с.

Методичні рекомендації містять основні положення курсу «Транснаціональні корпорації», окреслюють форми міжнародних корпорацій, розкривають сутність транснаціональних корпорацій, наводять критерії належності фірми до ТНК, характеризують масштаби діяльності сучасних ТНК, вказують на соціально-етичні аспекти функціонування ТНК, визначають роль ТНК у міжнародній економіці  
Методичні рекомендації призначені для студентів напряму підготовки «Менеджмент»

Рецензент Д.Г. Легеза, д.е.н., доцент Таврійського державного агротехнологічного університету  
Відповідальний за випуск: В.В. Нехай, к.е.н., доцент

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	4
<b>РОЗДІЛ 1 САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ</b>	
<b>МОДУЛЬ 1 ФОРМУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ</b>	5
Тема 1. ТНК як суб'єкт міжнародного бізнесу	5
Тема 2. Еволюція організаційних структур ТНК	15
Тема 3. Формування і реалізація стратегій діяльності ТНК	19
<b>МОДУЛЬ 2. УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ</b>	24
Тема 4. Особливості управління виробничою діяльністю ТНК	24
Тема 5. Взаємодія ТНК і національних економік	28
Тема 6. Проблеми транснаціоналізації української економіки	32
<b>ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ</b>	36
<b>РОЗДІЛ 2 ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА СТУДЕНТІВ</b>	42
<b>КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З КУРСУ</b>	46
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b>	48
<b>ДОДАТКИ</b>	49

## ВСТУП

Наприкінці ХХ – на початку ХХІ ст. спостерігається інтенсивне зростання зовнішньоекономічної діяльності, в якій транснаціональні корпорації (ТНК) виступають торговцями, інвесторами, розповсюджувачами сучасних технологій, стимуляторами міжнародної трудової міграції. Ці компанії відіграють провідну роль в інтернаціоналізації виробництва, в процесі розширення і поглиблення виробничих зв'язків між підприємствами різних країн. На початок третього тисячоліття міжнародне виробництво товарів і послуг у рамках ТНК становило 7% світового ВВП. ТНК займають передові позиції у світовому виробництві в галузях електроніки, автомобілебудування, хімічній і фармацевтичній промисловості. З діяльністю ТНК пов'язані сподівання й розчарування більшості країн світу, оскільки ці корпорації створили розвинуту мережу виробничої, науково-технічної, інвестиційної, торгової та культурної взаємозалежності країн і заклали підвалини глобальної економіки.

За офіційним визначенням ЮНКТАД, транснаціональна корпорація (transnational corporation, multinational corporation, multinational company, multinational enterprise) – це підприємство, що об'єднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох чи більше країнах і провадить єдину політику і загальну стратегію завдяки одному або декільком центрам прийняття рішень.

Методичні рекомендації розроблено у відповідності до робочої програми дисципліни «Транснаціональні корпорації», яку складено у відповідності до навчальної програми, місцем та призначенням цієї дисципліни у структурно - логічній схемі навчального плану.

Предметом вивчення дисципліни є організаційно-правові форми і особливості діяльності транснаціональних корпорацій.

Вивчення дисципліни «Транснаціональні корпорації» базується на загальних знаннях дисциплін «Основи економічної теорії», «Макроекономіка», «Економіка підприємства», «Основи зовнішньоекономічної діяльності підприємства», «Митне регулювання» і є основою для подальшого засвоєння професійно - орієнтованих дисциплін.

Метою дисципліни «Транснаціональні корпорації» є формування у майбутніх менеджерів сучасної системи поглядів та спеціальних знань з управління транснаціональними економічними об'єднаннями.

Завданнями дисципліни «Транснаціональні корпорації» є надання знань з наступних питань:

- теоретичних та методологічних основ транснаціональних корпоративних об'єднань;
- системного підходу до визначення доцільності входження підприємства у склад корпорації;
- вивчення впливу макро- та мікросередовища на процес глобалізації економічної діяльності.

Після вивчення курсу «Транснаціональні корпорації» студент повинен знати - сутність поняття ТНК, підходи до визначення, критерії приналежності до ТНК (структурний, біхевіоральний, критерій результативності), міжнародні, глобальні, транснаціональні корпорації: масштаби діяльності сучасних ТНК, етапи еволюції транснаціональної діяльності корпорацій, правове, економічне і політичне середовище функціонування ТНК.

У результаті вивчення курсу студент повинен вміти:

- користуватись на практиці знаннями з господарських, економічних, правових, фінансових відносин у сфері діяльності транснаціональних корпорацій;
- дати правову оцінку діяльності ТНК.

## РОЗДІЛ 1 САМОСТІЙНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

### МОДУЛЬ 1 ФОРМУВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

#### Тема 1. ТНК як суб'єкт міжнародного бізнесу

1. *Сутність поняття ТНК: підходи до визначення. Критерії приналежності до ТНК (структурний, біхевіоральний, критерій результативності). Міжнародні, глобальні, транснаціональні корпорації.*
2. *Масштаби діяльності сучасних ТНК. Етапи еволюції транснаціональної діяльності корпорації.*
3. *ТНК як агент глобалізації світової економіки.*
4. *Правове, економічне і політичне середовище функціонування ТНК.*

Розглядаючи зміст поняття транснаціональної корпорації, необхідно враховувати еволюцію підходів і думки різних економістів стосовно статусу ТНК. Найвичерпніше сутність ТНК характеризує таке визначення: транснаціональною корпорацією є група компаній приватної, державної або змішаної форм власності, що знаходяться і функціонують у різних країнах; контролюються штаб-квартирою, яка розташована в конкретній державі; керуються загальною стратегією і скоординованою політикою; організовують свою діяльність під впливом однієї чи кількох із цих компаній, особливо у сфері обміну знаннями і ресурсами; суттєво впливають на світовий ринок товарів і факторів їх виробництва.

Варто звернути увагу, що ТНК притаманні певні специфічні характеристики. За визначенням О. Кірєєва, найхарактернішими рисами ТНК вважаються<sup>1</sup>: створення системи міжнародного виробництва, розпорошеної між багатьма країнами, але контрольованої з одного центру; висока інтенсивність внутрішньокорпоративної торгівлі між різними підрозділами; відносна незалежність (часто обмежена) від країн базування та приймальних країн в ухваленні операційних рішень; глобальна структура зайнятості та міждержавна мобільність менеджерів; розроблення, передача і використання передової технології в рамках замкненої корпоративної структури.

Особливого підходу вимагає вивчення критеріїв належності корпорацій до транснаціональних. Виділяють три такі основні критерії:

- структурний;
- біхевіоральний;
- критерій результативності.

Слід звернути увагу, що при цьому часто застосовують так званий індекс транснаціональності, який визначають як середнє значення трьох таких показників:

- відношення обсягів зарубіжних активів до загального обсягу активів;
- відношення обсягів зарубіжних продажів до загального обсягу продажів;
- відношення чисельності робітників за кордоном до загальної кількості зайнятих.

Більшість сучасних міжнародних корпорацій має форму ТНК.

Багатонаціональні корпорації (multinational corporations — MNCs) — це власне міжнародні корпорації, що об'єднують національні компанії низки держав на виробничій і науково-технічній основі.

Зверніть увагу, що відмітними рисами багатонаціональних корпорацій (БНК) є: наявність відповідного акціонерного капіталу; існування багатонаціонального керівного центру; комплектування адміністрації зарубіжних філій кадрами, котрі знають місцеві умови.

Водночас не слід забувати, що поділ міжнародних корпорацій на ТНК і БНК є досить умовним, оскільки в сучасних умовах важливо не те, капіталу скількох країн належить головна компанія корпорації, а глобальний характер її діяльності, інвестування та одержання прибутків.<sup>2</sup>

Визначальними рисами глобальних ТНК є планетарне бачення ринків і функціонування в умовах глобальної конкуренції.

Важливим моментом вивчення цього розділу є розуміння того, що характерною рисою сучасного етапу транснаціоналізації є величезний масштаб операцій ТНК. Перш за все це виявляється в значному зростанні кількості материнських компаній ТНК і їх зарубіжних філій (додаток А).

При вивченні питання масштабів діяльності ТНК окрему увагу потрібно приділити транснаціональним злиттям та поглинанням.

Злиття та поглинання дозволяють ТНК отримати стратегічні активи інших фірм; монополізувати ринки; досягти ефектів синергізму; збільшити розміри ТНК; диверсифікувати ризики; використати нові фінансові можливості; реалізувати особисті інтереси топ-менеджменту тощо.

Зверніть увагу, що вагомим свідченням зростання ролі ТНК у сучасному світі є висока динаміка обсягів прямих іноземних інвестицій. Значна частина цих інвестицій припадає саме на ТНК. Функціонально прямі іноземні інвестиції забезпечують контроль і механізми володіння закордонними виробничими об'єктами.

Втім, інвестиційна активність ТНК не обмежується прямим інвестуванням, створенням нових виробничих об'єктів або контролюванням існуючих. Значну активність ТНК виявляють і в галузі портфельного інвестування, причому співвідношення цих моделей їхньої участі в механізмі глобального руху капіталів залежить від конкретних господарських цілей, кон'юнктури, характерних конкретних пріоритетів підприємницької діяльності.

Тенденцією останніх років є збільшення саме такого інвестування, яке передбачає підприємницький контроль за господарською діяльністю закордонних об'єктів і має не лише абсолютний, а й відносний вимір, якщо йдеться про порівняння з портфельним інвестуванням.

У процесі становлення та еволюційного розвитку транснаціонального капіталу і ТНК як форми функціонування транснаціонального капіталу виділяють декілька етапів, пов'язаних із формами експансії та напрямками торговельно-виробничої діяльності ТНК.

#### Етапи еволюції транснаціональної діяльності корпорацій

Етапи	Характерні ознаки
I етап — друга третина XIX ст. перша половина XX ст.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Інвестування у сировинні галузі іноземних економік</li> <li>• Створення в приймаючих країнах розподільчих та збутових підрозділів</li> <li>• Виробництво однакової або слабо диференційованої продукції</li> </ul>
II етап — друга половина XX ст. — кінець XX ст.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Посилення ролі зарубіжних виробничих підрозділів ТНК</li> <li>• Інтеграція зарубіжних виробничих і збутових операцій</li> <li>• Стратегія диверсифікації</li> </ul>
III етап — з кінця XX ст.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Утворення мереж внутрішньофірмових зв'язків регіонального чи глобального масштабу</li> <li>• Інтеграція наукових досліджень та розробок матеріально-технічного забезпечення, виробництва, розподілу, збуту</li> <li>• Формування ТНК у країнах, що не є економічно розвинутих</li> </ul>

Таким чином, у процесі еволюційного розвитку ТНК зазнали істотних змін. За критерієм міжнародної економічної активності в їх розвитку виділять чотири покоління.

Діяльність ТНК першого покоління значною мірою була пов'язана з розробкою сировинних ресурсів колишніх колоній, що дає підставу визначити їх як "колоніально-сировинні ТНК". За своєю організаційно-економічною формою і механізмами функціонування це були картелі, синдикати і перші трести.

ТНК другого покоління — ТНК типу "трест", їхня специфіка — міцний зв'язок з виробництвом військово-технічної продукції. Почавши свою діяльність у період між двома світовими війнами, деякі з цих ТНК зберегли свої позиції у світовій економіці й після Другої світової війни.

У 60-ті роки дедалі помітнішу роль почали відігравати ТНК третього покоління, які широко використали досягнення науково-технічної революції. Вони виступали в організаційно-економічній формі концернів і конгломератів. У 60-80-ті роки в діяльності ТНК органічно поєднувалися елементи національного і зарубіжного виробництва: реалізація товарів, управління та організація роботи персоналу, науково-дослідні роботи, маркетинг і післяпродажне обслуговування. Основні елементи відтворювального процесу переводилися на загальні для відповідних країн стандарти і принципи. ТНК третього покоління сприяли поширенню досягнень НТП до периферійних зон світового господарства і, що найголовніше, формували економічні передумови для появи міжнародного виробництва з єдиним ринковим та інформаційним простором, міжнародним ринком капіталу і робочої сили, науково-технічних послуг.

На початку 80-х років поступово з'явилися і утвердилися глобальні ТНК четвертого покоління, їх визначальними рисами є планетарне бачення ринків і функціонування в умовах глобальної конкуренції.

Характеризуючи сучасні тенденції в розвитку ТНК, слід відзначити, по-перше, вплив науково-технічного прогресу на розвиток транснаціонального капіталу, по-друге, особливості інноваційної діяльності ТНК, по-третє, прискорений розвиток і вдосконалення факторів виробництва, що використовуються ТНК. Останніми роками відпала необхідність у надвеликих підприємствах на територіях окремих держав, розрахованих на всесвітній ринок. З'являється можливість створювати заводи, що випускають одну і ту ж продукцію за однією і тією ж технології в ряді країн, тобто уніфікувати випуск продукції в міжнародному масштабі й організувати спільне виробництво з підприємствами, що знаходяться в різних точках земної кулі й мають різну національну належність.

Виробництво стає глобальним, з'являються підприємства, які працюють "на весь світ".

Функціонування сучасних ТНК відбувається в умовах глобалізації світогосподарських зв'язків, які, з одного боку, створюють зовнішнє середовище для їх діяльності, а з іншого — самі є результатом такої діяльності.

При самостійному вивченні цього розділу, перш за все необхідно розглянути поняття «транснаціоналізації». Транснаціоналізація являє собою процес посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій ТНК. Вона виступає як об'єктивний процес, обумовлений міжнародним одиничним поділом праці і породжує транснаціональні форми кооперації.

Транснаціоналізація веде до небувало високого рівня взаємозалежності між країнами. Виступаючи центрами координації і двигунами світового виробництва і обміну, ТНК формують усередині своїх комплексів і між собою мережу відносин, які виходять за межі національних держав. Розвиваючись з одногалузевих елементів національних господарських систем, сучасні ТНК перетворились на міжгалузеві внутрішньодиверсифіковані комплекси з інтернаціональним масштабом операцій, діалектично заперечуючи, таким чином, свою первинну основу.

ТНК — найбільш динамічний структурний елемент світової економіки. За мобільністю, здатністю до трансформації зв'язків і організаційних структур, швидкістю реакції на імпульси НТР вони значно перевершують національні або регіональні форми господарських утворень. На відміну від них ТНК не прив'язані до тієї чи іншої території, а значить здатні з'єднати фактори виробництва різної державної належності і брати участь в освоєнні ринків в будь-якій частині світу.

Варто звернути увагу, що організаційна і управлінська здатність ТНК інтегрувати фактори і умови виробництва у всесвітньому масштабі і реалізувати переваги власності, інтерналізації і розміщення, роблять їх високоефективним агентом економічної діяльності. З точки зору ефективності поєднання факторів виробництва сучасні ТНК, очевидно, не мають альтернативи в світовій економіці. Така ефективність, звичайно, розглядається транснаціональними корпораціями з точки зору їх інтересу в одержанні стабільних прибутків. Стратегія максимізації загальнокорпоративного прибутку і лежить в основі оптимізації ТНК форм і напрямків їх господарської діяльності, внутріфірмових і міжфірмових взаємозв'язків. Таким чином, діяльність ТНК значною мірою визначає не тільки конкурентоздатність галузей або країн, але і вигляд сучасної і майбутньої світової економіки.

Важливим аспектом розгляду теми є характеристика середовища, в якому функціонують ТНК.

Для ефективної закордонної діяльності може виявитися недостатньо напрацьованого штаб-квартирою досвіду в країні базування або в країні, де вже існують підрозділи. Зверніть увагу, що планування діяльності ТНК потребує вивчення питань політичної й економічної структури країни проникнення, її законодавства, існуючих форм власності: якщо переважає приватна форма власності, то чи можлива її націоналізація, якщо державна, то чи можлива конкуренція з нею; які існують потенційні партнери або конкуренти серед місцевих підприємств та інших іноземних фірм; які існують відміни між індивідуальними і соціальними групами, культурні розходження й особливості і т.д. Всі ці питання характеризують правове, політичне, економічне, соціальне і культурне середовище закордонного бізнесу ТНК.

Правове середовище безпосередньо впливає на діяльність ТНК за кордоном. Тому необхідно добре знати правову систему окремих країн і правові взаємовідносини між ними.

Вивчення національних законів країни функціонування має значення як для ведення бізнесу в даній країні, так і для ділових відносин між країнами.

Вихід на нові зарубіжні ринки неминує ставить перед керівництвом ТНК питання про політичні структури й умови в країні проникнення. У теорії розрізняють дві моделі політичної організації — демократія і тоталітаризм. У залежності від ступеня участі громадян в управлінні країною спостерігаються різноманітні нюанси — у тоталітарному товаристві фашизм, комунізм, авторитаризм, а при демократичному керуванні лібералізм, консерватизм, радикалізм тощо.

Якщо політична система має на меті інтегрувати товариство в життєздатне функціональне ціле, то економічна система призначена для розподілу обмежених ресурсів між конкуруючими економічними суб'єктами і пов'язана з регулюванням і координацією ресурсів і власності на дане майно.

Виділяють три основних типи економічних систем: вільна приватна ринкова, центрально керована або планова і змішана, соціально-ринкова економіка.

Ефективне управління діяльністю ТНК передбачає обов'язкове врахування особливостей культурного і людського середовища в приймаючій країні.

Значення для керівництва ТНК має та обставина, що багатьом країнам властиві однакові атрибути культури (мова, релігія тощо).

По цих ознаках частина країн може бути об'єднана у такі групи.



## Класифікація країн за спільними атрибутами культури

Група	Країни
1. Англомовна	США, Великобританія, Канада, Нова Зеландія, Австралія, ЮАР, Ірландія
2. Німецькомовна	ФРН, Швейцарія, Австрія
3. Романо-європейська	Франція, Бельгія, Італія, Іспанія, Португалія
4. Скандинавська	Фінляндія, Норвегія, Швеція, Данія
5. Близькосхідна	Туреччина, Греція, Іран
6. Арабська	Бахрейн, Кувейт, Саудівська Аравія, Оман, ОАЕ
7. Далекосхідна	Сінгапур, Малайзія, Гонконг, Філіппіни, Тайвань, Індонезія, Таїланд
8. Латиноамериканська	Мексика, Аргентина, Венесуела, Чилі, Перу, Колумбія
9. Незалежні	Індія, Ізраїль, Японія, Бразилія

При переході від однієї країни до іншої в групі необхідні значно менші зміни, ніж при переході від однієї групи до іншої.

Однак, не всі ТНК потребують в однаковому ступені пізнання культурних розходжень в окремих країнах. Вивчення культурних особливостей може відбуватися одночасно із здійсненням зовнішньоекономічної діяльності.

Після вивчення теоретичного матеріалу перевірте свої знання, відповідаючи на наведені нижче запитання. Підготуйтеся до заглибленого аналізу окремих питань, винесених на обговорення в ході семінару, а також ознайомтеся із змістом навчальних завдань, і складіть план відповіді на них.

При самостійному вивченні цього розділу студентам рекомендується зосередити увагу на типах і структурі корпорацій в економічній діяльності міжнародного рівня; формуванні ТНК як результаті процесу інтернаціоналізації фірми, формах організаційної структури ТНК.

Важливо пам'ятати, що розмаїття видів підприємницьких структур, які функціонують у світовому ринковому середовищі, є виявом відмінностей організаційних форм підприємництва. Ці форми прийнято поділяти на дві групи: приватні та громадські. До першої групи відносять індивідуальних підприємців і товариства (партнерства), до другої — корпорації.

## Характеристики організаційних форм підприємництва

	Одноосібне підприємство	Партнерство	Корпорація
Складність утворення	Простота і легкість утворення, низькі витрати на організацію та оформлення	Те ж, що й у одноосібного підприємства, плюс договір між учасниками	Потребує значних зусиль і матеріальних витрат, що пов'язано зі спеціальним законодавчим регулюванням

Здатність мобілізації капіталу	Обмежена розмірами заощаджень власника	Збільшує можливість залучення капіталу об'єднанням заощаджень учасників	Дуже висока, може швидко мобілізувати капітал емісією цінних паперів
Масштаби відповідальності власника	Повна за всіма зобов'язаннями, включаючи майно	Повна розподілена субсидіарна, включаючи майно учасників	Обмежена вартістю цінних паперів, що випускаються
Міра контролю з боку власника	Повний за усією діяльністю	Розподілений між учасниками, є джерелом розбіжностей	Відповідно до частки акцій, що випускаються
Тривалість існування	Обмежена тривалістю життя власника	Залежить від умов угоди між партнерами	Необмежена
Оподаткування	За ставкою податку на особисті прибутки	Те ж, що й у одноосібних підприємствах	Подвійне оподаткування
Ліквідність	Низька, труднощі продажу	Досить низька, труднощі продажу паю	Висока
Сфера діяльності	Етноцентрична	Етноцентрична	Геоцентрична

У сучасній ринковій економіці саме корпорації відіграють ключову роль. Маючи невелику частку в структурі організаційних форм — не більш як 20-25 %, — корпорації дають 80-90 % господарського обороту.

Результатом розвитку об'єктивних процесів інтернаціоналізації сфери обігу та виробництва є виникнення транснаціональних корпорацій, а їх розвиток зумовлюється чинниками, які дають змогу максимізувати вигоду від міжнародного поділу праці й інших факторів виробництва, сприяють оптимальній реалізації цільової функції корпорації.

Важливо звернути увагу, що залежно від ступеня усупільнення капіталу та виду господарської діяльності ТНК можуть бути представлені картелями, синдикатами, пулами, трестами, концернами, консорціумами, холдингами, стратегічними альянсами тощо.

Рекомендується розглянути характеристику всіх означених форм організації ТНК за базовим підручником.

Внаслідок подальшої інтеграції корпоративних структур окремі компанії не прагнуть повного злиття, а створюють той чи інший механізм взаємодії, що дозволяє їм зберегти статус юридичної особи. При цьому виникає принципово новий вид компаній, який називають метакорпорацією.

Інтеграція окремих метакорпорацій між собою породжує їх усе зростаючі об'єднання, між якими також виникають взаємозв'язки. Нерідко одна компанія входить одночасно в декілька метакорпорацій. Таким чином, йдеться про формування якоїсь більш загальної структури — світової системи метакорпорацій.

Розглядаючи питання формування ТНК, необхідно перш за все визначитись із поняттям інтернаціоналізації.

Інтернаціоналізація виробництва є процесом встановлення і заглиблення сталих зв'язків між підприємствами різних країн по всіх складових матеріального виробництва: засобам праці, предметам праці і робочій сили. У спрощеному вигляді інтернаціоналізація характеризується як процес зростаючого залучення фірми у міжнародні операції. Більш широка дуалістична концепція передбачає одночасний розгляд зовнішньо- і внутрішньокраїнової інтернаціоналізації.

## Дуалістична концепція інтернаціоналізаційного процесу

Елементи міжнародної діяльності	Зовнішня інтернаціоналізація	Внутрішньокраїнова інтернаціоналізація
Торгівля	Експорт	Імпорт
Ліцензування	Продаж ліцензій за кордон	Придбання ліцензій у закордонної фірми
Спільні підприємства	Створення СП за кордоном	Створення СП із закордонним партнером на території своєї країни
100 % інвестування за кордон	Створення або викуп підприємств (філій) за кордоном	Функціонування як філії, контрольованої закордонною фірмою

Доцільність такого підходу ілюструється зростанням зустрічної торгівлі (бартеру, офсетних, клірингових і ін. угод). Для багатьох фірм, успіх у зовнішньоторговельній діяльності значною мірою залежить від результативності на внутрішньому ринку. Крім того, спільна підприємницька діяльність із закордонними партнерами на території своєї країни особливо у вигляді спільних підприємств може, а в багатьох випадках, повинна розглядатися як важливий елемент у формуванні потенціалу для ефективного виходу на закордонні ринки.

З урахуванням розмаїтості форм міжнародної діяльності, множинності ринків, відмінностей підприємств за ступенем пріоритетності для них міжнародного бізнесу був потрібний більш широкий підхід до розробки моделі оцінки залучення фірми в міжнародні операції.<sup>3</sup> Прикладом однієї з найбільш відомих моделей аналізу інтернаціоналізації фірми може служити схема, запропонована Л. Вэлшем і Р. Луостариненом<sup>4</sup>, що охоплює основні аспекти інтернаціоналізації, ознайомитись з якою можна в роботі В. Білошапки та Г. Загорія.

Поряд з розглянутими вище трьома елементами Л. Вэлш і Р. Луостаринен у модель оцінки й аналізу інтернаціоналізації фірми включають параметри організаційного потенціалу і зокрема персонал, організаційну структуру і фінанси.

Очевидно, що ці внутрішньофірмові фактори є багато в чому визначальними при оцінці готовності компанії брати участь у інтернаціоналізаційному процесі. Серед найважливіших характеристик персоналу виділяють закордонний досвід, рівень освіти, знання іноземних мов тощо.

Зверніть увагу, що більшість дослідників теорії і практики міжнародного бізнесу відзначають стадійний характер процесу інтернаціоналізації фірми. Найчастіше виділяють 3 основних етапи: початковий; локальної ринкової експансії; транснаціональний.

Будь-яка ТНК у процесі свого розвитку проходить через усі перераховані етапи, кожний із яких характеризується не тільки специфікою завдань і значимості закордонної діяльності, але і розходженнями в орієнтації вищого менеджменту, найбільш детально визначеними Х. Перлмуттером за допомогою відомої моделі EPRG.<sup>5</sup>

Відповідно до цієї моделі домінуючою орієнтацією управлінського персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду, є етноцентризм. Таке відношення припускає розгляд закордонних операцій, як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому цілком зберігаються критерії оцінки результативності, використовувані при аналізі роботи фірми усередині країни. Поліцентрична орієнтація підкреслює важливість врахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різноманітних країнах

і використання розроблених на місцях і адаптованих до локальних умов процедур оцінки і контролю.

Регіоцентрична орієнтація фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків, у той час, як геоцентрична або глобальна орієнтація припускає співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розробки стандартів і процедур, що відповідають як загальним, так і локальним задачам фірми.

Зверніть увагу на найважливіші чинники початкового етапу інтернаціоналізації, до яких відносять:

- насичення внутрішнього ринку;
- бажання розподілити ризик між великою кількістю продуктів і ринків;
- поява нових ресурсних можливостей, пов'язаних із нижчою вартістю чинників виробництва в інших країнах;
- активізація діяльності закордонних конкурентів на національному ринку;
- необхідність підтримки сучасного рівня технології виробництва;
- урядові стимули (пільгове оподаткування, кредитування, інформаційна і маркетингова підтримка і т.д.);
- розвиток інфраструктури міжнародного бізнесу і системи комунікацій.

Головна увага менеджменту фірми на першому етапі інтернаціоналізації направляється на виявлення найперспективніших закордонних ринків для вже існуючих товарів.

Зверніть увагу, як подібна модель «чотирьох фільтрів», концепція якої вперше запропонована Нолвурдом дозволяє з великої кількості країн вибрати декілька найперспективніших не тільки з погляду загального ринкового потенціалу, але і конкретних особливостей фірми, а так само цілей її закордонної діяльності.<sup>6</sup>

Визначивши країни — цільові ринки, управлінський персонал фірми повинний вибрати найефективнішу форму (стратегію) виходу на них:

1. експорт;
2. Контрактні коопераційні угоди:
  - a. ліцензування
  - b. франчайзинг
3. Спільні підприємства;
4. Створення за кордоном власної виробничої філії.

Студентам рекомендується на основі базового підручника проаналізувати основні переваги та недоліки окремих форм.<sup>7</sup>

Варто звернути увагу на деталізований перелік екстернальних і інтернальних чинників, що впливають на вибір форми виходу на закордонні ринки. Їх запропонував відомий американський спеціаліст в області міжнародного менеджменту Ф.Рут.

В міру становлення своєї діяльності на закордонному ринку, фірма і її менеджмент зазвичай зіштовхуються з необхідністю рішення нового комплексу проблем, пов'язаних із локальною ринковою експансією.

Під впливом них відбувається переорієнтування міжнародної стратегії фірми на пошук нових напрямків для росту і розширення діяльності. Головна увага зосереджується на забезпеченні росту і виявленні нових можливостей у країнах, де вже сформована база для функціонування.

Важливо усвідомити, що пріоритети фірми на заключному етапі формування ТНК трансформуються в бік глобальної раціоналізації ресурсів між країнами для максимізації прибутку в глобальному масштабі, а не на рівні окремих закордонних ринків, що характерно для етапу локальної ринкової експансії.

Найважливішим елементом планування і управління ТНК є пошук і використання синергічних ефектів, що виникають у результаті масштабності операцій. Такі легко рухомі через національні межі активи, як виробнича технологія, «ноу-хау», управлінський досвід, торгова марка або фірмовий імідж, можуть активно використовуватися глобально.

Важливим моментом є розуміння того, що на розвиток потенціалу глобальної раціоналізації виробничої, ресурсної і маркетингової систем ТНК суттєво впливає стандартизація продуктів. Зусилля багатьох фірм у напрямку продуктової стандартизації відчинили можливості для раціоналізаційних потоків, які постійно збільшуються.

При вивченні цієї теми, необхідно розглянути можливі форми організаційної структури ТНК. Сучасні потреби організації та управління ТНК потребують вирішення складних завдань, які передбачають розробку систем управління, що базуються на комбінації елементів тієї чи іншої структури менеджменту. При цьому кожна компанія створює систему, яка відповідає її стратегії.

Незважаючи на думку, що «не існує двох компаній, які мають ідентичні організаційні структури», можна виділити п'ять основних типів (підходів) організаційної структури ТНК: відокремлена, продуктова, функціональна, регіональна, матрична.

Критеріями типів структур найчастіше служать функції, види виробленої продукції і географія діяльності ТНК.

Більшість фірм починає свою діяльність, не маючи ніякої формальної структури, однак у міру їхнього зростання керувати справами одній особі стає все важче. На цьому етапі організація переважно розчленовується за функціями створення цінностей (тобто фінанси, виробництво, маркетинг, науково-дослідницька діяльність). Ці функції зазвичай координуються та контролюються керівною верхівкою фірми. Прийняття рішень у такій функціональній структурі, як правило, відбувається централізовано.

Подальша горизонтальна диференціація, можливо, знадобиться за умови, що фірма істотно диверсифікує свою товарну пропозицію. Наприклад, хоча "Philips NV" починала як виробник електротоварів, зараз вона, крім того, виробляє й електронні товари (скажімо, теле- й аудіотехніку), промислову електроніку (інтегровані схеми та інші електронні компоненти), а також медичні системи (сканери та ультразвукові системи). За таких обставин функціональна структура може виявитися надто громіздкою. Проблеми координації та контролю виникають тоді, коли різними сферами бізнесу управляють у межах функціональної структури. Визначати прибутковість кожної окремої сфери бізнесу та керувати функціональним відділом, таким, як виробництво або маркетинг, стає важко, якщо фірма контролює процес створення цінності в кількох сферах.

Щоб вирішити проблеми координації та контролю, багато фірм на цьому етапі переходять до структури товарного поділу. За такої структури кожен підрозділ відповідає за окремий товарний ряд (сферу бізнесу). Так, Philips має підрозділи електротоварів, споживчої електроніки, електроніки промислового призначення та медичних систем. Кожен товарний підрозділ створено як самоокупну, значною мірою самостійну одиницю з власними функціями. Відповідальність за прийняття оперативних рішень, як правило, перекладається на товарні підрозділи, які повністю відповідають за результати діяльності. На відповідальності штаб-квартири фірми — загальний стратегічний розвиток та фінансовий контроль за різними підрозділами.

В історичному аспекті, коли фірми поширюють власну діяльність за кордон, вони переважно згруповують свої міжнародні операції в один міжнародний підрозділ. Як правило, так чинять у фірмах, організованих на основі функцій, та у фірмах, організованих на основі товарного поділу. Незалежно від вітчизняної структури фірми, її міжнародний поділ звичайно відбувається за географічним принципом.

Потрібно звернути увагу, що за результатами проведеного Гарвардським університетом дослідження, 60 відсотків усіх фірм при поширенні своєї діяльності за кордон з самого початку використовували функціональну структуру. І все ж вона є

причиною певних проблем.<sup>8</sup> Породжувана нею двоїста структура таїть у собі потенціальну причину виникнення конфліктів та проблем координації діяльності вітчизняних і зарубіжних підрозділів. Керівники зарубіжних підрозділів не мають таких повноважень, як президенти вітчизняних філій (у функціональних фірмах) або підрозділів (у дивізіональних фірмах). Радше керівник міжнародного підрозділу повинен уміти довести до керівництва штаб-квартири інформацію про інтереси всіх країн. Така система переводить менеджера в зарубіжній країні на другу сходинку в ієрархії фірми, що суперечить стратегії розширення у міжнародному масштабі та розбудови справді багатонаціональної організації.

Іншою проблемою є характерна відсутність координації діяльності вітчизняних та зарубіжних підрозділів, ізольованих один від одного як окремі частини структурної ієрархії. Це може завадити виробництву нової продукції у світових масштабах, передачі базових знань між вітчизняними й зарубіжними підрозділами та зосередженню глобального виробництва в найважливіших місцях задля реалізації економії на місцезнаходженні та завдяки кривій досвіду.

Через ці проблеми більшість фірм, що продовжують розширення за кордоном, відмовляються від такої структури і приймають одну із структур світового масштабу. Спочатку фірма робить вибір з-поміж структури товарного поділу у світовому масштабі, яку переважно приймають диверсифіковані фірми з вітчизняними товарними підрозділами, та ареальної структури світового масштабу, що її зазвичай обирають недиверсифіковані фірми, вітчизняні структури яких ґрунтуються на функціях.

Потрібно запам'ятати і усвідомити Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної структури менеджменту ТНК, є:

1. Рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях. Якщо компанія займається певним бізнесом, то адекватна структура управління має ефективно координувати діяльність різних функціональних підрозділів.

2. Рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК. Транснаціональна компанія може займатися різними видами бізнесу, а саме: виробничою діяльністю, наданням фінансових послуг, мати власну збутову мережу. Тому структура управління ТНК повинна відображати ці особливості ведення бізнесу і враховувати обмеження й можливості, які можуть виникати в межах компанії в цілому.

3. Рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них. Наприклад, маючи виробничі потужності в певній країні, ТНК може експортувати свою продукцію в інші країни, в яких компанія здійснює лише збут через своє представництво. Потреба в підрозділах, які виконують різні функції в представництві певної країни, таким чином, залежить від виду операцій компанії на відповідному ринку. Ці операції можуть змінюватися від експортно-імпортних до виробництва й здійснення будівництва виробничих потужностей під ключ.

Після вивчення теоретичного матеріалу перевірте свої знання, відповідаючи на наведені нижче запитання. Підготуйтеся до заглибленого аналізу окремих питань, винесених на обговорення в ході семінару, а також ознайомтесь із змістом навчальних завдань, і складіть план відповіді на них.

## Тема 2. Еволюція організаційних структур ТНК

1. *Типи і структура корпорацій в економічній діяльності міжнародного рівня: картель, синдикат, пул, трест, концерн, холдінг, консорціум, транснаціональний стратегічний альянс (ТСА). Фактори і мотиви розвитку ТСА, форми ТСА, переваги ТСА.*
2. *Формування ТНК як результат процесу інтернаціоналізації фірми: сутність інтернаціоналізації; дуалістична концепція даного процесу; основні його етапи (модель EPRG). Мотиви і завдання початкового етапу інтернаціоналізації.*
3. *Вибір форм виходу на закордонні ринки, аналіз екстермальних та інтегральних чинників. Локальна ринкова експансія як проміжний етап у формуванні ТНК.*
4. *Умови і зміст транснаціональної фази інтернаціоналізації фірми: трансформація пріоритетів фірми на етапі формування ТНК, потенціал глобального синеризму в діяльності ТНК.*
5. *Інтеграція міжнародних економічних відносин.*

Організаційно-юридична структура ТНК. Країна базування. Країна, що приймає. Класифікація закордонних підрозділів. Основні типи організаційної структури ТНК: функціональна, продуктова, відокремлена, географічна, матрична.

При самостійному вивченні цього розділу студентам рекомендується зосередити увагу на типах і структурі корпорацій в економічній діяльності міжнародного рівня; формуванні ТНК як результаті процесу інтернаціоналізації фірми, формах організаційної структури ТНК.

Важливо пам'ятати, що розмаїття видів підприємницьких структур, які функціонують у світовому ринковому середовищі, є виявом відмінностей організаційних форм підприємництва.

У сучасній ринковій економіці саме корпорації відіграють ключову роль. Маючи невелику частку в структурі організаційних форм — не більш як 20-25 %, — корпорації дають 80-90 % господарського обороту.

Результатом розвитку об'єктивних процесів інтернаціоналізації сфери обігу та виробництва є виникнення транснаціональних корпорацій, а їх розвиток зумовлюється чинниками, які дають змогу максимізувати вигоду від міжнародного поділу праці й інших факторів виробництва, сприяють оптимальній реалізації цільової функції корпорації.

Важливо звернути увагу, що залежно від ступеня усупільнення капіталу та виду господарської діяльності ТНК можуть бути представлені картелями, синдикатами, пулами, трестами, концернами, консорціумами, холдінгами, стратегічними альянсами тощо.

Рекомендується розглянути характеристику всіх означених форм організації ТНК за базовим підручником.

Внаслідок подальшої інтеграції корпоративних структур окремі компанії не прагнуть повного злиття, а створюють той чи інший механізм взаємодії, що дозволяє їм зберегти статус юридичної особи. При цьому виникає принципово новий вид компаній, який називають метакорпорацією.

Інтеграція окремих метакорпорацій між собою породжує їх усе зростаючі об'єднання, між якими також виникають взаємозв'язки. Нерідко одна компанія входить одночасно в декілька метакорпорацій. Таким чином, йдеться про формування якоїсь більш загальної структури — світової системи метакорпорацій.<sup>9</sup>

Розглядаючи питання формування ТНК, необхідно перш за все визначитись із поняттям інтернаціоналізації.

Інтернаціоналізація виробництва є процесом встановлення і заглиблення сталих зв'язків між підприємствами різних країн по всіх складових матеріального виробництва: засобам праці, предметам праці і робочій сили. У спрощеному вигляді інтернаціоналізація характеризується як процес зростаючого залучення фірми у міжнародні операції.

Доцільність такого підходу ілюструється зростанням зустрічної торгівлі (бартеру, офсетних, клірингових і ін. угод). Для багатьох фірм, успіх у зовнішньоторговельній діяльності значною мірою залежить від результативності на внутрішньому ринку. Крім того, спільна підприємницька діяльність із закордонними партнерами на території своєї країни особливо у вигляді спільних підприємств може, а в багатьох випадках, повинна розглядатися як важливий елемент у формуванні потенціалу для ефективного виходу на закордонні ринки.

З урахуванням розмаїтості форм міжнародної діяльності, множинності ринків, відмінностей підприємств за ступенем пріоритетності для них міжнародного бізнесу був потрібний більш широкий підхід до розробки моделі оцінки залучення фірми в міжнародні операції.<sup>10</sup> Прикладом однієї з найбільш відомих моделей аналізу інтернаціоналізації фірми може служити схема, запропонована Л. Вэлшем і Р. Луостариненом<sup>11</sup>, що охоплює основні аспекти інтернаціоналізації, ознайомитись з якою можна в роботі В.Білошапки та Г.Загорія.

Поряд з розглянутими вище трьома елементами Л. Вэлш і Р. Луостаринен у модель оцінки й аналізу інтернаціоналізації фірми включають параметри організаційного потенціалу і зокрема персонал, організаційну структуру і фінанси.

Очевидно, що ці внутрішньофірмові фактори є багато в чому визначальними при оцінці готовності компанії брати участь у інтернаціоналізаційному процесі. Серед найважливіших характеристик персоналу виділяють закордонний досвід, рівень освіти, знання іноземних мов тощо.

Зверніть увагу, що більшість дослідників теорії і практики міжнародного бізнесу відзначають стадійний характер процесу інтернаціоналізації фірми. Найчастіше виділяють 3 основних етапи: початковий; локальної ринкової експансії; транснаціональний.

Будь-яка ТНК у процесі свого розвитку проходить через усі перераховані етапи, кожний із яких характеризується не тільки специфікою завдань і значимості закордонної діяльності, але і розходженнями в орієнтації вищого менеджменту, найбільш детально визначеними Х.Перлмутгером за допомогою відомої моделі EPRG.

Відповідно до цієї моделі домінуючою орієнтацією управлінського персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду, є етноцентризм. Таке відношення припускає розгляд закордонних операцій, як підпорядкованих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому цілком зберігаються критерії оцінки результативності, використовувані при аналізі роботи фірми усередині країни. Поліцентрична орієнтація підкреслює важливість врахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різноманітних країнах і використання розроблених на місцях і адаптованих до локальних умов процедур оцінки і контролю.

Регіоцентрична орієнтація фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків, у той час, як геоцентрична або глобальна орієнтація припускає співробітництво між штаб-квартирою і філіями для розробки стандартів і процедур, що відповідають як загальним, так і локальним задачам фірми.

Зверніть увагу на найважливіші чинники початкового етапу інтернаціоналізації, до яких відносять:

- насичення внутрішнього ринку;
- бажання розподілити ризик між великою кількістю продуктів і ринків;
- поява нових ресурсних можливостей, пов'язаних із нижчою вартістю чинників виробництва в інших країнах;



- активізація діяльності закордонних конкурентів на національному ринку;
- необхідність підтримки сучасного рівня технології виробництва;
- урядові стимули (пільгове оподаткування, кредитування, інформаційна і маркетингова підтримка і т.д.);
- розвиток інфраструктури міжнародного бізнесу і системи комунікацій.

Головна увага менеджменту фірми на першому етапі інтернаціоналізації направляється на виявлення найперспективніших закордонних ринків для вже існуючих товарів.

Зверніть увагу, як подібна модель «чотирьох фільтрів», концепція якої вперше запропонована Нолвурдом дозволяє з великої кількості країн вибрати декілька найперспективніших не тільки з погляду загального ринкового потенціалу, але і конкретних особливостей фірми, а так само цілей її закордонної діяльності.

Визначивши країни — цільові ринки, управлінський персонал фірми повинний вибрати найефективнішу форму (стратегію) виходу на них:

- експорт;
- Контрактні коопераційні угоди:
  - ліцензування
  - франчайзинг
- Спільні підприємства;
- Створення за кордоном власної виробничої філії.

Студентам рекомендується на основі базового підручника проаналізувати основні переваги та недоліки окремих форм.<sup>12</sup>

Під впливом них відбувається переорієнтування міжнародної стратегії фірми на пошук нових напрямків для росту і розширення діяльності. Головна увага зосереджується на забезпеченні росту і виявлення нових можливостей у країнах, де вже сформована база для функціонування.

Найважливішим елементом планування і управління ТНК є пошук і використання синергічних ефектів, що виникають у результаті масштабності операцій. Такі легко рухомі через національні межі активи, як виробнича технологія, «ноу-хау», управлінський досвід, торгова марка або фірмовий імідж, можуть активно використовуватися глобально.

Важливим моментом є розуміння того, що на розвиток потенціалу глобальної раціоналізації виробничої, ресурсної і маркетингової систем ТНК суттєво впливає стандартизація продуктів. Зусилля багатьох фірм у напрямку продуктової стандартизації відчинили можливості для раціоналізаційних потоків, які постійно збільшуються.

При вивченні цієї теми, необхідно розглянути можливі форми організаційної структури ТНК. Сучасні потреби організації та управління ТНК потребують вирішення складних завдань, які передбачають розробку систем управління, що базуються на комбінації елементів тієї чи іншої структури менеджменту. При цьому кожна компанія створює систему, яка відповідає її стратегії.

Більшість фірм починає свою діяльність, не маючи ніякої формальної структури, однак у міру їхнього зростання керувати справами одній особі стає все важче. На цьому етапі організація переважно розчленовується за функціями створення цінностей (тобто фінанси, виробництво, маркетинг, науково-дослідницька діяльність). Ці функції зазвичай координуються та контролюються керівною верхівкою фірми. Прийняття рішень у такій функціональній структурі, як правило, відбувається централізовано.

Подальша горизонтальна диференціація, можливо, знадобиться за умови, що фірма істотно диверсифікує свою товарну пропозицію. Наприклад, хоча "Philips NV" починала як виробник електротоварів, зараз вона, крім того, виробляє й електронні товари (скажімо, теле- й аудіотехніку), промислову електроніку (інтегровані схеми та інші електронні компоненти), а також медичні системи (сканери та ультразвукові системи). За таких

обставин функціональна структура може виявитися надто громіздкою. Проблеми координації та контролю виникають тоді, коли різними сферами бізнесу управляють у межах функціональної структури. Визначати прибутковість кожної окремої сфери бізнесу та керувати функціональним відділом, таким, як виробництво або маркетинг, стає важко, якщо фірма контролює процес створення цінності в кількох сферах.

Щоб вирішити проблеми координації та контролю, багато фірм на цьому етапі переходять до структури товарного поділу. За такої структури кожен підрозділ відповідає за окремий товарний ряд (сферу бізнесу). Так, Philips має підрозділи електротоварів, споживчої електроніки, електроніки промислового призначення та медичних систем. Кожен товарний підрозділ створено як самоокупну, значною мірою самостійну одиницю з власними функціями. Відповідальність за прийняття оперативних рішень, як правило, перекладається на товарні підрозділи, які повністю відповідають за результати діяльності. На відповідальності штаб-квартири фірми — загальний стратегічний розвиток та фінансовий контроль за різними підрозділами.

В історичному аспекті, коли фірми поширюють власну діяльність за кордон, вони переважно згруповують свої міжнародні операції в один міжнародний підрозділ. Як правило, так чинять у фірмах, організованих на основі функцій, та у фірмах, організованих на основі товарного поділу. Незалежно від вітчизняної структури фірми, її міжнародний поділ звичайно відбувається за географічним принципом.

Потрібно звернути увагу, що за результатами проведеного Гарвардським університетом дослідження, 60 відсотків усіх фірм при поширенні своєї діяльності за кордон з самого початку використовували функціональну структуру. І все ж вона є причиною певних проблем.<sup>13</sup> Породжувана нею двоїста структура таїть у собі потенціальну причину виникнення конфліктів та проблем координації діяльності вітчизняних і зарубіжних підрозділів. Керівники зарубіжних підрозділів не мають таких повноважень, як президенти вітчизняних філій (у функціональних фірмах) або підрозділів (у дивізіональних фірмах). Радше керівник міжнародного підрозділу повинен уміти довести до керівництва штаб-квартири інформацію про інтереси всіх країн. Така система переводить менеджера в зарубіжній країні на другу сходинку в ієрархії фірми, що суперечить стратегії розширення у міжнародному масштабі та розбудови справді багатонаціональної організації.

Іншою проблемою є характерна відсутність координації діяльності вітчизняних та зарубіжних підрозділів, ізольованих один від одного як окремі частини структурної ієрархії. Це може завадити виробництву нової продукції у світових масштабах, передачі базових знань між вітчизняними й зарубіжними підрозділами та зосередженню глобального виробництва в йважливіших місцях задля реалізації економії на місцезнаходженні та завдяки кривій досвіду. Через ці проблеми більшість фірм, що продовжують розширення за кордоном, відмовляються від такої структури і приймають одну із структур світового масштабу. Спочатку фірма робить вибір з-поміж структури товарного поділу у світовому масштабі, яку переважно приймають диверсифіковані фірми з вітчизняними товарними підрозділами, та ареальної структури світового масштабу, що її зазвичай обирають недиверсифіковані фірми, вітчизняні структури яких ґрунтуються на функціях.

Потрібно запам'ятати і усвідомити Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної структури менеджменту ТНК.

4. Рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях. Якщо компанія займається певним бізнесом, то адекватна структура управління має ефективно координувати діяльність різних функціональних підрозділів.

5. Рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК. Транснаціональна компанія може займатися різними видами бізнесу, а саме: виробничою діяльністю, наданням фінансових

послуг, мати власну збутову мережу. Тому структура управління ТНК повинна відображати ці особливості ведення бізнесу і враховувати обмеження й можливості, які можуть виникати в межах компанії в цілому.

6. Рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них. Наприклад, маючи виробничі потужності в певній країні, ТНК може експортувати свою продукцію в інші країни, в яких компанія здійснює лише збут через своє представництво. Потреба в підрозділах, які виконують різні функції в представництві певної країни, таким чином, залежить від виду операцій компанії на відповідному ринку. Ці операції можуть змінюватися від експортно-імпортних до виробництва й здійснення будівництва виробничих потужностей під ключ.

Після вивчення теоретичного матеріалу перевірте свої знання, відповідаючи на наведені нижче запитання. Підготуйтеся до заглибленого аналізу окремих питань, винесених на обговорення в ході семінару, а також ознайомтеся із змістом навчальних завдань, і складіть план відповіді на них.

### **Тема 3. Формування і реалізація стратегій діяльності ТНК**

1. *Сутність стратегічного управління.*
2. *Рівні стратегічного управління.*
3. *Стадії розроблення стратегії: місія, аналіз і діагностика, мета, формування стратегії, реалізація стратегії, контроль.*
4. *Конкурентні переваги і стратегії їхнього розвитку.*
5. *Корпоративні стратегії.*
6. *Стратегії міжнародного бізнесу.*

При самостійному вивченні цього розділу студентам рекомендується зосередити увагу на особливості стратегічного менеджменту ТНК; особливості ринкових стратегій; вивчення стратегії виходу з ринку; маркетингових стратегіях ТНК.

На початку вивчення теми найважливіше для студентів виділити низку істотних положень, дотримання яких характеризує високорезультативні компанії, а недотримання прирікає компанії на невдачу.

Важливо зазначити, що позитивна кореляція між схильністю менеджерів до використання методів стратегічного управління і результативністю є наявною не тільки щодо керівництва корпорації в цілому, а й кожної її дочірньої компанії, оскільки цілі їх мають бути конгруентними.

Зверніть увагу, що одним із головних питань стратегічного управління транснаціональною корпорацією є проведення аналізу діючого бізнесу з точки зору його перспективності й потенціалу довгострокової прибутковості. Наявність стратегії зумовлює необхідність переосмислення традиційних підходів і методів системи управління, окремих її функцій, підсистем і параметрів, зокрема стратегічного аналізу (рис.3.2).

Варто звернути увагу, що практична необхідність вивчення факторів зовнішнього і внутрішнього економічного середовища корпорації, кон'юнктури ринку та його адаптивності, оцінки потенційної прибутковості різних комерційних пропозицій та оцінки ступеня підприємницького ризику суттєво впливають на методіку й організацію аналітичних досліджень для розробки ефективної стратегії.

Зверніть увагу, що загальноприйнято вважати стратегію засобом виживання компанії шляхом адаптації в середовищі, а структуру — конструкцією, що її підпирає. Ланки ланцюга «середовище-стратегія-структура» взаємно сполучені, і якщо вони не

відповідають один одному, то під загрозу ставиться саме існування компанії. На рис.3.4 показано, як ТНК, щоб домогтися відповідності між середовищем, стратегією та структурою, логічно поєднує ці елементи.

Загальна модель всеохоплюючого та зведеного стратегічного плану, який міг би бути розроблений ТНК, що функціонує в індустріальній сфері, запропонована В.Дімзою.

Транснаціональна компанія спочатку виробляє загальну концепцію господарювання, формулює своє призначення і ставить генеральні цілі. Далі проводяться діагностика сильних і слабких сторін господарювання й аналіз різних факторів середовища і конкуренції у світовому масштабі, потім асоційованим фірмам, виробничим підрозділам і компанії в цілому заводяться визначені цілі. Після розгляду найважливіших проєктів розробляється міжнародна стратегія.

Стратегічний план служить підставою для тактичного плану, постатейного бюджету і робочої програми. У процесі контролю компанія шляхом порівняння з установленими цілями аналізує й оцінює ступінь виконання тактичного і стратегічного планів. Крім того, регулярно тактичний план поновлюється, одночасно, але не настільки регулярно, переглядається і коригується і стратегічний план з метою його адаптації до змін, що відбулася.

Важливо пам'ятати, що етапи міжнародного стратегічного планування знаходяться в динамічному й органічному взаємозв'язку. Кожен етап має циклічний оборот і зворотні зв'язки (forwarf flow and feedbacks).

При вивченні особливостей ринкових стратегій потрібно звернути увагу, що під стратегією господарювання розуміють поєднання стратегії на рівні фірми (corporate level strategy), стратегії на функціональному рівні (functional level strategy) і стратегії бізнесу (business level strategy).

Стратегія на рівні фірми означає, у першу чергу, розподіл ресурсів фірми відповідно до наміченої господарської діяльності. Іншими словами, у рамках фірмової стратегії компанія вибирає і визначає сфери, у яких вона вступить у конкуренцію, і розподіляє по них свої господарські ресурси. У рамках же функціональної стратегії визначаються цілі у функціональному розрізі — маркетингу, виробництві, кадрах, фінансах, НДДКР — і встановлюється порядок здійснення кожної з функцій. Під стратегією бізнесу розуміють визначення сфер діяльності кожного підрозділу компанії для задоволення потреб клієнтів, постановка цілей кожного підрозділу і розробка заходів щодо їх досягнення. В остаточному підсумку стратегія світового ринку — це та ж стратегія бізнесу, що забезпечує відповідну і різноманітну діяльність на визначених ринках для задоволення потреб клієнтів світового ринку.

При стратегії низьких затрат компанія використовує переваги, що впливають з низьких затрат виробництва, як зняряддя конкурентної боротьби (рис.3.7). Компанія, що взяла на озброєння зазначену стратегію, бере участь у конкуренції в різних сегментах галузевого ринку, але інколи її участь сягає суміжних галузей. Підставою низьких затрат можуть бути оптимальні масштаби виробництва, монополізована технологія, оволодіння джерелами дешевої сировини тощо. Приміром, в автомобілебудуванні передумовами низьких затрат є завод оптимальних розмірів, низькі затрати на дизайн автомобіля, автоматизація складального процесу і великі інвестиції в НДДКР. Низьковитратний товаровиробник звичайно робить упор на збут стандартизованих і функціонально обмежених товарів, оптимальні розміри виробництва й оволодіння усіма факторами зниження затрат.

Якщо певна компанія може збувати свою продукцію за цінами нижче середньогалузевих, то можна вважати, що вона процвітала в стратегії низьких витрат. Однак використання останньої не дає основ для ігнорування необхідності диференціації до деякої міри товару. Якщо в очах покупців товар, пропонований низьковитратною компанією, відстає по різних параметрах від аналогічного товару конкуруючої фірми, то

доводиться знижувати продажні ціни. У цьому випадку, які б не були досягнуті низькі витрати, конкурентні переваги, відсутні.

Якщо певна компанія хоче процвітати в стратегії низьких витрат, то вона повинна стати наднизькозатратним виробником, але не однієї з багатьох конкуруючих за цей статус фірм. Багато компаній не змогли усвідомити цей момент і зазнали невдачі. Якщо у визначеній галузі компаній, що бажають стати наднизькозатратними виробниками, більш ніж дві, то різко загострюється боротьба за захоплення частки ринку. І якщо одній із них вдається зайняти положення наднизькозатратного виробника, але інші фірми не усунуті, то внаслідок гострої конкуренції між ними по їх прибутковості наноситься сильний удар. Отже, щоб процвітати в стратегії низьких витрат, корисно випередити інших в оволодінні ринком. Звичайно, немає гарантії того, що це випередження забезпечить успіх. Наприклад, при раптових змінах структури витрат, обумовлених важливими технологічними змінами, витрати на ринку фірм-новачків, що використовують нову технологію, можуть виявитися нижчими, ніж у фірм, що вже закріпилися на ринку, але не здатних швидко реагувати на зміни, оскільки капіталовкладення вже зроблені.

Компанія, що здійснює стратегію диференціювання товару, повинна бути здатна викликати в клієнтів відчуття специфічності її товару на тлі товарів-аналогів інших фірм. Компанія, що взяла на озброєння стратегію диференціювання товару, повинна бути готовою особливим чином задовольнити потреби клієнта на основі з'ясування властивостей і атрибутів товару, важливих на його погляд.

Потрібно звернути увагу, що методи диференціювання товару розрізняються по галузях. У їхній основі можуть лежати сам товар, канали його розподілу, методи маркетингу й інші різноманітні фактори. Приміром, в автомобілебудуванні першоосновою диференціації можуть бути довговічність, стиль, ремонтне спорядження, постачання запасними частинами, імідж товару й інші.

Щоб одержати від клієнтів цінову надбавку, компанія дійсно повинна мати у своєму розпорядженні товар з відмінними від аналогів властивостями, сприйнятими клієнтами як специфічні. Оскільки властивості, важливі для клієнтів, різноманітні, то різноманітною може бути й успішна стратегія диференціювання товару.

Потрібно чітко визначити особливості стратегії концентрації. Стратегія зосередження (концентрації), на відміну від двох попередніх, що мали своїми об'єктами деяке сегментування конкурентних ринків, вибирає вузьку сферу конкуренції в межах галузі. Компанія, що здійснює стратегію зосередження, визначивши об'єктом своєї діяльності певний сегмент ринку чи мінімальне число сегментованих ринків, концентрує свою увагу на кращому, ніж конкуруючі фірми, задоволенні потреб цих ринків. При цьому вона розробляє найпридатніші для цих ринків стратегії, прагнучи домогтися конкурентних переваг на їхньому вузькому просторі.

Стратегія зосередження може модифікуватися в конкуруючу на цільовому ринку методом низьких затрат низькозатратною стратегію зосередження і конкуруючу на цільовому ринку методом диференціювання товарів стратегію зосередження, що диференціює. За будь-якої модифікації для процвітання в стратегії зосередження необхідно, щоб цільовий ринок (сегмент ринку) відрізнявся від інших ринків. Іншими словами, тільки тоді стратегія зосередження може бути успішною, коли попит клієнтів на цільовому ринку специфічний і для його задоволення компанія має у своєму розпорядженні виробниче устаткування, відмінне від працюючого на інших ринках (сегментах ринку). Якщо між сегментами ринку є розходження, то компанія, що діє на одному з них, може краще задовольнити ринковий попит, чим та, котра зайнята одночасно на багатьох сегментах ринку.

Компанія, що обрала стратегію зосередження, у випадку збереження на тривалий час переважного положення по витратах і успіху в диференціюванні товару, за сприятливої для конкуренції структури цільового ринку може домогтися комерційних результатів на рівні вище середньогалузевих. Необхідність сприятливої для конкуренції

структури ринку обумовлена тим, що в рамках галузі певні сегменти ринку можуть бути більш прибутковими, ніж інші. У більшості галузей функціонують різноманітні сегментовані ринки. Існують сегменти ринку, відмінні один від одного за характером попиту і за властивими їм виробничими чи розподільними системами. У цьому випадку вони можуть стати об'єктами стратегії зосередження (концентрації).

Дуже важливим моментом у вивченні теми стратегічного менеджменту є розуміння специфіки стратегії виходу з ринку. Наявністю у своєму складі крім стратегії виходу на ринок стратегії виходу з ринку господарювання транснаціональної компанії відрізняється від господарювання національної фірми. Зверніть увагу, що залежність від спонукальних мотивів виходу з ринку стратегія підрозділяється на три різновиди.

Перший різновид з погляду компанії носить пасивний характер, оскільки вихід обумовлюється змінами в політичних і економічних умовах країни перебування, що виявляються, зокрема, в актах націоналізації іноземної власності.

Другий різновид пов'язаний з виходом з ринку через застій у бізнесі, комерційні невдачі. Водночас зберігаються можливості ефективного реагування в питаннях прогнозування бізнесу, часу і способів виходу.

Третій різновид стратегії виходу — найактивніший з погляду компанії, оскільки вихід обумовлюється причинами, пов'язаними зі сферою обертання і відносинами з профспілками, рішення по яких компанія може приймати суто самостійно.

Примусовий вихід ініціюється країною перебування безвідносно до намірів компанії і може обумовлюватись повною конфіскацією або поступовою конфіскацією власності. У першому випадку мова йде про вилучення рухомого і нерухомого майна і примусовому його розпродажу. При цьому постраждала компанія може почати динамічні дії, щоб уникнути втрат і зменшити їх, вступивши в переговори з урядом країни перебування з питання пом'якшення умов виходу і запросивши допомогу у власного уряду. В другому випадку відбувається поступове «видавлювання» компанії із застосуванням таких засобів, як обмеження максимального обсягу інвестицій, оволодіння контрольним пакетом акцій місцевими юридичними і фізичними особами, ліцензування експорту виробленої продукції, бар'єри на шляху передачі технології. Ситуація завершується, в остаточному підсумку, розпродажем майна і ліквідацією компанії.

Найчастіше практикується вихід у формі скорочення масштабів діяльності, що є реакцією на погіршення стану економічного середовища й економічного становища компанії, обумовленого дією ряду складних внутрішніх і зовнішніх факторів. Вихід відбувається у виді часткового розпродажу майна та скорочення числа юридичних осіб компанії, що діють у даній країні.

Вихід у формі раціоналізації господарювання обумовлюється не стільки застоєм у бізнесі, скільки прагненням до більшої його ефективності, і відбувається у виді переміщення виробничого устаткування з однієї країни в іншу. Такий вихід здійснює також і у випадку посилення непевності щодо довгострокових інвестицій і для зосередження у визначеній країні специфічної номенклатури товарів, щоб обійти перешкоди у виді валютного контролю і посилення націоналістичних тенденцій.

Наслідком розуміння мотивів і способів виходу з ринку має стати висновок, що прийняття рішення про вихід з певного ринку викликає необхідність вилучення інвестицій. Процес прийняття рішення про вилучення внутрішніх інвестицій досліджений Гілснором Б., Боддевіним Дж. та Лі Се Уном<sup>14</sup>, наведений в узагальненому виді в таблиці.

## Процес прийняття рішення щодо вилучення внутрішніх інвестицій

Чинники та складові елементи виходу з ринку	Характеристика
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Невідповідність (discrepancy)</li> </ul>	<p>Якщо виникає невідповідність між середовищем, у якій знаходиться компанія, і ресурсами, якими вона володіє, то це викликає труднощі і в сфері фінансів і управління.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бар'єри на шляху виходу (exit barriers)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• економічні причини: майно, що важко реалізувати, оскільки воно специфічне і не може використовуватись за межами дочірньої фірми;</li> <li>• структурні причини: виробниче устаткування і матеріальні елементи сфери обертання складають невід'ємну частину структури компанії в цілому (приміром, завод з виробництва напівфабрикатів для материнської компанії);</li> <li>• причини управлінського характеру: брак інформації, почуття власної гідності керуючого, труднощі звільнення досвідчених робітників.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Персональне втручання</li> </ul>	<p>Щоб належним чином вирішити проблеми «невідповідності» і «бар'єрів на шляху виходу», у процес безпосередньо втручається деяка «нова особа (new man)», положення якого відповідає рівню вищого керуючого. «Нова особа» пропонує концепцію виходу і реалізує її, одержавши санкцію вищого керівництва (президента чи Ради директорів).</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Переконавання (persuasion)</li> </ul>	<p>Якщо не вистачає сил «нової особи» для ухвалення остаточного рішення щодо вилучення інвестицій, то вона звертається до вищого керівництва (президента чи Ради директорів) і переконує його прийняти таке рішення.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Колегіальне втручання</li> </ul>	<p>У процесі вилучення інвестицій беруть участь функціонально відповідальні команди практичних працівників-фахівців. Це відбувається після ухвалення основного рішення про вихід для вивчення всіх деталей питання і пошуку ефективних способів вилучення інвестицій.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Виправданість (justification)</li> </ul>	<p>Після ухвалення рішення про вилучення інвестицій особам, що можуть постраждати від цього, за допомогою реальних фактів і теоретичних розумінь роз'яснюється виправданість цієї міри.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Навчання організації (organizational learning)</li> </ul>	<p>В організації повинні добре знати прогнози, політику, критерії оцінки, способи компенсації у зв'язку з вилученням інвестицій для того, щоб сам процес виходу відбувався легко.</p>

Шляхом аналізу загальної ситуації в країні й умов конкуренції можна регулювати маркетинг-комплекс стосовно певної держави чи товарної групи. Успішно реалізований в одній країні маркетинг-комплекс може призвести до серйозних невдач в іншій країні, якщо він застосовується без урахування розходжень у соціально-культурній сфері і системі маркетингу. Ситуація може погіршитись, коли фірма не має можливості забезпечити такі основні елементи маркетингу-комплексу, як постачання запасних частин чи сервісне обслуговування товарів тривалого використання.

При наявності безлічі змінних обставин, відмін між фірмами і товарними групами досить важко конкретизувати стратегію маркетинг-комплексу. Але ТНК може пристосувати до особливостей державного устрою, маркетингової системи, споживчих

переваг і інших складових елементів ту маркетингову програму, що виявилася успішною у власній країні чи на будь-якій іншій території за кордоном.

Маркетинг-мікс є вихідним елементом маркетингової стратегії і комплексом заходів щодо товарної, збутової, цінової та комунікаційної політики ТНК. Детермінантою зміщення акцентів у комплексі маркетингу (наприклад, з товарної на користь цінової чи дистрибуційної політики) поряд з іншими чинниками є тип побудови життєвого циклу товару в міжнародному масштабі.

У практиці ТНК поширеним є використання поетапного, або так званого традиційного маркетингу, що забезпечує максимально повне використання всього потенціалу товару, який здійснює спочатку внутрішню, а згодом і міжнародну експансію.

## **МОДУЛЬ 2 УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ**

### **Тема 4. Особливості управління виробничою діяльністю ТНК**

- 1. Стратегія багатонаціонального виробництва і матеріально-технічного забезпечення. Типи виробничих стратегій та їхні властивості.*
- 2. Визначення розташування міжнародного виробництва: методи аналізу одиначної території, методи аналізу декількох територій, метод аналізу товарів за декількома територіями.*
- 3. Розроблення і реалізація стратегії міжнародного виробництва і матеріально-технічного забезпечення: критерій прийняття рішення, будівництво та розширення закордонного заводу; об'єднання систем виробництва і постачання.*
- 4. Стратегія міжнародного підряду: типи проектів, закордонне будівництво, завод як об'єкт експорту, особливості експорту заводів та ефективність цього процесу для країни-експортера і країни-імпортера; міжнародні виробничі консорціуми.*
- 5. Екологічні наслідки виробничої діяльності ТНК.*

При самостійному вивченні цього розділу студентам рекомендується зосередити увагу на формування стратегій міжнародного виробництва і матеріально-технічного забезпечення, стратегії освоєння закордонних ресурсів, стратегії міжнародного підряду, екологічних наслідках виробничої діяльності ТНК.

Потрібно зауважити, що при розробці і реалізації стратегій управління виробничою діяльністю ТНК переважно встановлюється й ефективна система постачання, об'єктом якої є світовий ринок. Природно, при цьому враховуються витрати виробництва, транспортні витрати, витрати по освоєнню ринку, оптимальність обсягів виробництва й інших факторів. Тому ТНК водночас визначає і стратегію матеріально-технічного забезпечення (МТЗ), у рамках якої розробляються плани синхронізації виробничої і постачальницької систем у світовому масштабі.

Тому, особливу увагу слід звернути яким чином у рамках загальної стратегії «виробництво — МТЗ» визначаються місце розташування заводу, ступінь вертикального поділу праці, доцільність самостійного виробництва чи закупівель на стороні, а також зважуються багато інших питань, пов'язаних з постачанням, зокрема, стосовно міжнародних джерел сировини та баз її складського збереження.

Зверніть увагу, як це викликає взаємний зв'язок і залежність виробничих корпоративних стратегій. Користуючись рис.5.1. проаналізуйте цю ситуацію.

У процесі розгортання багатонаціонального бізнесу міжнародному менеджеру необхідно мати системне уявлення про управлінське середовище навколо транснаціональної корпорації. Особливо важливо знати про ступінь ризику, небезпеки конфіскації компанії з боку іноземного уряду, хоча, природно, треба знати, наскільки підходять умови для бізнесу і яка можлива рентабельність виробництва.



Важливо запам'ятати, що ТНК розробляють міжнародну стратегію виробництва і матеріально-технічного забезпечення з урахуванням різноякісних і швидкозмінних чинників господарської сфери по кожній країні і території й в унісон зі стратегіями експорту і освоєння закордонних ресурсів для того, щоб уможливити інтеграцію в глобальному масштабі.

В процесі вивчення теми спробуйте обґрунтувати нижченаведені питання, відповіді на які можуть бути практичними орієнтирами для менеджерів базової компанії і закордонних дочірніх фірм.

– Яким чином корпорація буде забезпечувати сировиною, матеріалами, устаткуванням, комплектуючими виробами й іншими виробничими ресурсами розташовані по усьому світі дочірні фірми?

– У відношенні яких країн і територій постачання може здійснюватися у виді експорту готових товарів з базової чи третьої країн?

– У яких територіях і країнах планується будівництво нових заводів?

– У яких територіях і країнах плануються розширення і модернізація існуючих заводів і якою мірою?

– Чи буде здійснена вертикальна інтеграція заводів, їхня спеціалізація на принципах поділу праці зі зборкою готових виробів на основі взаємного обміну комплектуючими деталями і вузлами?

– У якій частці буде здійснюватися власне виробництво, а в якій — замовлення на виробництво матеріалів і комплектуючих будуть розміщені на стороні?

– У яких територіях і країнах і в якій кількості будуть обладнані пункти складування товарів?

– Яких заходів слід вжити, щоб мати раціональнішу глобальну систему виробництва і постачання, що забезпечує зростання реалізації і прибутку, гідне протистояння потенційним конкурентам і ефективно оволодіння ринком в умовах швидких змін у різноманітних господарських середовищах по територіях і країнах?

Таким чином, можна підсумувати, що стратегія «виробництво-МТЗ» може ефективно відіграти свою роль тільки у сполученні зі стратегіями маркетингу, досліджень, фінансів, трудових відносин тощо.

При вивченні стратегії освоєння закордонних ресурсів перш за все слід визначитись із самим поняттям ресурсів.

Якщо поняття природних ресурсів обмежити мінеральними ресурсами, то для їхньої оцінки ключовими поняттями будуть *resources* і *reserves*. Критерієм диференціювання цих двох понять є можливість їхнього використання в існуючих техніко-економічних умовах.

*Reserves*, тобто запасами є рудні мінерали, місця залягання яких відомі людству і видобування яких із надр по існуючих технічних і економічних умовах є можливим. Навпроти, *resources* містить у собі *reserves* і відомі людству поклади, видобування яких в існуючих технічних і економічних умовах неможливо та ще не відкриті поклади, наявність яких передбачається. Таким чином, *resources* — це, образно говорячи, журавель у небі, а *reserves* — синиця в руці.

Зверніть увагу, що переміщення ресурсів між країнами, на відміну від звичайних товарів, має незмінний характер, що викликано такими обставинами:

По-перше, виробництво ресурсів по своїй природі не еластично. Ціни ресурсів значно піддаються великим коливанням залежно від змін попиту, і, у випадку виникнення надвиробництва ресурсів ціни на них різко падають. Відповідно, виробник ресурсів дуже уважний до прогнозування попиту, і ймовірність недостатньої пропозиції висока. Разом з тим через несприятливі умови праці, що характерні для виробництва сировини, часто відбуваються трудові конфлікти.

По-друге, виробництво сировини концентрується на певних територіях. Це пов'язано з геологічною структурою земної кори і географією родовищ корисних копалин. Крім того, можна відзначити наступні особливості:

- освоєння ресурсів починають там, де найнижчі його витрати;
- виробництво прив'язується до тих родовищ, розвідка й освоєння яких у технічному плані відносно легкі.

По-третє, у виробництві ресурсів найімовірніше монополістичне панування великого капіталу. Це пов'язано з тим, що, оскільки ресурси прив'язані до певних територій, то визначена компанія визначеної країни може одержати контроль над ними. У гірничорудній промисловості коливання прибутковості значні через геологічних характеристик родовища, його масштабів і місця розташування, що також примушує залучати великі капітали. Отже, видобуток корисних копалин відноситься до капіталомістких галузей.

По-четверте, в країнах, що розвиваються, «ресурсний» націоналізм стає великою проблемою в міжнародному переміщенні ресурсів. Це знаходить свій прояв у вимогах країни, що володіє ресурсами:

- збільшити прибуток за рахунок регулювання цін;
- збільшити частку капіталу власної країни в освоєнні ресурсів;
- підвищити ступінь обробки сировини;
- допустити участь власної країни в обробці, просуванні на ринок і збуті ресурсів;
- квотувати обсяги виробництва ресурсів і реінвестувати прибуток.

#### Способи оволодіння міжнародними ресурсами

Способи оволодіння закордонними ресурсами	Характерні риси
Імпорт	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Якщо попит і пропозиція збалансовані, то для придбання ресурсів не потрібні кредити чи інвестиції.</li> <li>2. Обсяги постачань ресурсів обмежені</li> <li>3. Ускладнене гнучке реагування на підвищення попиту</li> <li>4. Нестабільність щодо обсягів, ціни та умов постачання</li> </ol>
Компенсаційна угода	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабільне надходження ресурсів на основі надання кредитів</li> <li>2. Довгострокові дружні відносини партнерів</li> <li>3. Нижчий розмір відсотків за кредит</li> </ol>
Участь в освоєнні ресурсів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Участь в управлінні</li> <li>2. Балансування попиту та пропозиції ресурсів</li> <li>3. Обсяг видобутих ресурсів залежить від власних зусиль компаній-учасників</li> <li>4. Сприятливі умови постачань, диверсифіковані джерела, відносно низькі ціни</li> </ol>

Важливо відрізнити види освоєння міжнародних ресурсів:

- сепаративного освоєння власними силами шляхом створення у своїй країні компанії із розробки закордонних ресурсів;
- співпраці з іноземним постачальником сировини через оформлення компенсаційної угоди і надання інвестицій чи кредитів;
- спільного освоєння ресурсів через створення спільних представницьких фірм;

- співробітництва з компаніями суміжних галузей;
- спільної розробки викопних ресурсів фірмою ресурсоволодіючої країни та фірмою розвинутої країни, що надає технології і капітал.

Необхідним аспектом оцінки стратегії є визначення її переваг.

З погляду ресурсоволодіючої країни освоєння ресурсів дає наступні можливості:

- розвивати експортні галузі економіки, розширювати на цій основі джерела надходження іноземної валюти і зміцнювати базу індустріалізації країн;
- відносно легко освоювати технологічні й управлінські ноу-хау передових країн;
- вносити вклад в економічний розвиток країни шляхом будівництва об'єктів інфраструктури.

Отже, у підсумку варто зазначити, що з міжнародної точки зору освоєння ресурсів сприяє росту міжнародної торгівлі і стабільному розвитку світової економіки, оскільки збільшуються обсяги міжнародних поставок.

Тому придбання відсутніх ресурсів за рубежем корисно й абсолютно необхідно для фірм і країн. Особливо велике значення має метод оволодіння ресурсами шляхом участі в їхній розробці. Через посилення контролю за ресурсами з боку ресурсоволодіючих держав, що прагнуть до неухильного економічного росту, бідні ресурсами країни зіштовхуються з проблемою стабільного забезпечення ними. Разом з тим обсяги ресурсів виснажуються, у зв'язку з чим між країнами і компаніями загострюється конкурентна боротьба за їхнє оволодіння. Відповідно, зростає значення стратегії освоєння ресурсів шляхом участі в їхній розробці для стабільного, з погляду кількості і ціни, надходження ресурсів. Її значення значно зростає, якщо врахувати можливість одержання надприбутку на ресурсах, розширення експорту в зв'язку з участю в освоєнні родовищ і виходу за кордон вітчизняної промисловості по переробці сировинних ресурсів.

Особливої уваги заслуговує вивчення особливостей стратегії міжнародного підряду, яка є частиною міжнародного менеджменту. Зверніть увагу на те, що проекти, які є об'єктом стратегії міжнародного підряду, бувають двох типів.

Ознакою першого типу проектів є їхній зв'язок з економічною і соціальною інфраструктурою — дорогами, водопостачанням, виробництвом і розподілом електроенергії, наданням послуг тощо. Оскільки більшість цих проектів пов'язано з будівельно-монтажними роботами, то їх називають проектами закордонного чи міжнародного будівництва.

Інший тип проектів як складова частина стратегії міжнародного підряду представлений проектами "під ключ" (turn-key project). По таких проектах здійснюється експорт заводів (plant export), під якими мається на увазі спорудження будівлі й установка повного комплексу устаткування для виробництва певних виробів відповідно до умов контракту.

Закордонне будівництво з погляду міжнародного переміщення ресурсів (факторів виробництва) являє собою переміщення праці і технології (включаючи науково-технічні знання і методи керування), кожного окремо чи всіх разом. Так, при простому підрядному способі будівництва генеральний підрядник доручає субпідряднику лише суто будівельні роботи, у цьому випадку переміщення ресурсів обмежується робочою силою. Але генеральний підрядник здійснює комплексне переміщення технології і праці, оскільки він виконує техніко-економічне обґрунтування, проектування, технічний нагляд і інші інжинірингові функції. У випадку проектів «під ключ» (експорту заводів) звичайним є переміщення виробничих факторів у комплексі, при цьому генпідрядник може здати будівельні роботи в субпідряд, залишаючи за собою проектування, технічний нагляд і тому подібні технічні функції.

Оскільки експорт заводів, на відміну від звичайного експорту товарів, являє собою постачання складної технічної системи, контрактна вартість його величезна, а сфера його впливу велика. Крім того, оскільки експорт заводів являє собою інтелектуальноємну

діяльність, що вимагає високої техніки і досвіду, він не лише має потребу в довгострокових низькопроцентних кредитах, але і найчастіше виступає причиною надання економічного сприяння країні-імпортеру.

Експорт заводу як комплексної машинної системи може суттєво впливати на економіку як експортуючої так і імпортуєчої країн.

Особливості експорту заводів і погіршення ситуації на експортних ринках поступово актуалізують необхідність міжнародного співробітництва у плані мобілізації фінансових коштів, технічних розробок і розосередження ризику. І на сьогодні набуває поширення така форма міжнародного співробітництва, як міжнародний консорціум (international consortium).

Потрібно запам'ятати, що організація міжнародного консорціуму для експорту заводів не має уніфікованих правових основ, її форми відрізняються залежно від країни і характеру проектів. Але аналіз практики організації міжнародних консорціумів, дозволяє відзначити п'ять її основних типів<sup>15</sup>:

### **Тема 5. Взаємодія ТНК і національних економік**

1. *Взаємовідносини «національна держава — ТНК»: гармонізація інтересів.*
2. *ТНК в економіці економічно розвинутих країн. ТНК в економіці країн, що розвиваються.*
3. *Наслідки господарської діяльності ТНК.*
4. *ТНК і країни базування. ТНК і країни, що приймають.*

При самостійному вивченні цього розділу студентам рекомендується зосередити увагу на взаємовідносинах «національна держава — транснаціональна корпорація»; впливові ТНК на національні економіки та на платіжний баланс.

Найважливішим аспектом розуміння проблеми взаємовідносин ТНК і національних економік є усвідомлення того, що для ефективного виконання своєї ролі міжнародного перерозподільчого агента, транснаціональна корпорація повинна вільно переміщувати капітал, технологію, підприємницькі навички, товари та цінні папери по усьому світі відповідно до ринкових можливостей, втрат і конкуренції. Тому внесок ТНК в ефективність і розвиток світової економіки залежить від політики національних урядів стосовно діяльності цих компаній, сприяючи оптимізації міжнародного виробництва і торгівлі. Але національні уряди цікавляться зростанням світової економічної ефективності та світовим економічним розвитком мимохідь, якщо взагалі цим займаються, їхня функція полягає радше в захисті та розширенні національних інтересів на міжнародній арені. Тому національні уряди ставляться до транснаціональних корпорацій з позиції політичної та економічної вигоди для нації, а не світу в цілому.

Володіючи величезними ресурсами, ТНК мають таку ринкову владу, яка робить їх незалежними дійовими особами міжнародної економічної системи, зумовлюючи зміни в національних економіках і спонукаючи політичні дії у відповідь з боку урядів. Отже, щоб зрозуміти сучасну світову систему, необхідно поєднувати традиційну макроекономічну позицію з мікроекономічною перспективою транснаціональної корпорації.

Студентам пропонується розглянути концептуальні моменти, які виділяє Френклін Рут щодо проблеми взаємовідносин ТНК і приймаючих країн:

- Транснаціональна корпорація розглядається політиками приймаючих країн як економічна ситуація, від якої для країни є вигоди або збитки, а також як квазіполітична інституція, яка загрожує владі і навіть суверенітетові нації.
- Основним економічним ефектом закордонних прямих інвестицій (як

сумарним результатом багатьох індивідуальних ефектів) є їхній внесок до національного доходу (чистого національного продукту) приймаючої країни за певний період. Дуже близьким до цього ефекту національного доходу, але вартим окремого розгляду, є вплив закордонних прямих інвестицій на платіжний баланс приймаючої країни за певний період.

– Існує як теоретичне, так і емпіричне доведення того, що закордонні прямі інвестиції в цілому забезпечують чисті доходи приймаючій економіці.

– Міркуючи ідеально, приймаюча країна має підтримувати рівновагу платіжного балансу, вдаючись до монетарної, фіскальної та валютної політики паралельно із заходами щодо прискорення перерозподілу ресурсів.

– Закордонним прямим інвестиціям, як і іншим формам економічного співробітництва, притаманна «гра з позитивним результатом», вигідна обом «гравцям». Однак в межах гармонізації основних інтересів можливий тривалий конфлікт інтересів, оскільки як транснаціональні компанії, так і приймаюча країна намагаються збільшити належну їм частку чистої економічної вигоди від закордонних прямих інвестицій.

– Хоча в цілому існує узгодженість основних економічних інтересів між приймаючими країнами та ТНК, проте є й конфлікт політичних інтересів, бо ТНК робить виклик національному суверенітету приймаючих країн. Цей політичний конфлікт може визначатись трьома основними проблемами: національними інтересами, екстериторіальністю та націоналізмом.

– Співіснування економічних вигод та політичних втрат, пов'язаних із закордонними прямими інвестиціями, зумовлює цілком протилежне ставлення і, відповідно, політику приймаючих країн щодо транснаціональних корпорацій та породжує тенденції, характерні для відносин типу «любов-ненависть».

– Конкретні політичні та практичні дії приймаючих урядів з метою мінімізації політичних втрат від закордонних прямих інвестицій є, по суті, спробами перешкодити, зменшити або обмежити іноземну власність. Обмеження іноземної власності включають недопущення іноземців до ключових галузей, вимоги щодо місцевої участі у власності, заборону на поглинання місцевих компаній іноземними.

– Приймаючі країни, як правило, пропонують пільги для залучення іноземних інвестицій і водночас накладають на них певні умови діяльності.

– За допомогою двосторонніх угод не досягається повного розв'язання політичного конфлікту між ТНК і приймаючими націями. Ступінь узгодження набагато збільшився б унаслідок укладення багатосторонніх угод та створення інституцій, які передбачали б визначення як прав, так і обов'язків ТНК безпосередньо національними урядами.

– Вибудовуючи міжнародний «поверх» своєї господарської системи, Україна створює певні економічні умови та законодавчу базу для залучення у різноманітних формах іноземних інвестицій, участі у міжнародному бізнесі українських підприємців за кордоном.

Отже, студенти повинні дійти висновку, що вивчення складної структури світової економіки, її суперечливих форм прояву і розвитку та якомога повніше урахування їх у практичній політиці є вагомим запорукою для найповнішої реалізації в гостроконкурентному господарському середовищі національних економічних інтересів окремих держав.

Зверніть увагу, що іноземний капітал, глибоко проникнувши в економіку багатьох країн світу, став складовою частиною їх відтворювального процесу. Частка підприємств, що контролюються іноземним капіталом, в загальному обсязі виробництва обробної промисловості в Австралії, Бельгії, Ірландії, Канаді перевищує 33 %, у провідних західноєвропейських країнах становить 21-28 %, у США підприємства, що контролюються іноземним капіталом, виробляють понад 10 % промислової продукції

Ще істотнішу роль іноземний капітал у формі прямих інвестицій відіграє в економіці країн, що розвиваються. У них на компанії з іноземною участю припадає до

40 % промислового виробництва, а в окремих країнах він переважає.

Важливим моментом у вивченні цих питань є розуміння того, що неможливо однозначно оцінити наслідки діяльності ТНК для різних країн.

Зверніть увагу, що найпоширенішою помилкою щодо визначення наслідків діяльності ТНК є та, що від міжнародних операцій цих корпорацій одна країна обов'язково виграє, а інша — несе збитки. У реальному житті такі ситуації можливі, однак нерідкими є і інші результати, коли обидві сторони можуть або виграти, або програти.

Діяльність ТНК по-різному оцінюється в країнах їх базування. Однак усі вони визнають факт широких можливостей ТНК і неухильного розширення їх діяльності за національними кордонами а також істотну роль ТНК у вкладеннях капіталу в національну економіку. Найпроблемнішими в діяльності ТНК для країн базування є взаємовідносини ТНК і національних урядів та реалізація корпоративних інтересів ТНК.

Рекомендується окремо дослідити проблему взаємовідносин ТНК з національними урядами, щодо якої виділяють три основних підходи: ліберальний (ортодоксальний), марксистський (радикальний), націоналістичний (неомарксистський). Кожний із них по-своєму інтерпретує взаємовідносини ТНК та їх національних урядів. За останні тридцять років ХХ ст. ці відносини істотно змінилися — від конфліктів до співпраці. Якщо раніше уряди намагалися обмежити діяльність ТНК, то тепер ТНК розглядаються ними як засіб зміцнення національних позицій, створення національних переваг.

Стратегічна єдність інтересів ТНК і держав виявляється і в тому, що державна політика, партійна система, армія не можуть існувати без фінансово-технічної підтримки ТНК. На постійну частку витрат, необхідних для зовнішньоекономічної експансії ТНК, перетворилися витрати суто політичні. Цільовою формою зв'язку великого бізнесу з органами державної влади є система лобіювання, спрямована на обстоювання інтересів ТНК. Сучасна лобістська мережа ТНК охоплює відділи корпорацій та їх об'єднань, неформальні контактні організації, фонди, бюро та ін. Вони ставлять за мету вплив на прийняття відповідних законодавчих актів, діяльність партій, результати виборів і рішення судових органів.

Зверніть увагу, що ТНК за своїм характером є міжнародно-оперуючими структурами, тому вони виконують функцію дипломатії у сфері зовнішніх зносин, в якій виступають як політичні агенти, маючи потужний потенціал:

- наявність широкої мережі філій, дочірніх компаній, представництв, зв'язків, яких не має жодне дипломатичне відомство;
- присутність ТНК в економіці приймаючих країн, у їхній інфраструктурі, зовнішній торгівлі, на відміну від офіційної дипломатії, яка діє на міждержавному рівні;
- поширення контролю ТНК на засоби масової інформації, зв'язку, що означає володіння могутньою зброєю формування місцевої громадської думки;
- створення в залежних країнах слухняної сили в особі представників місцевих політичних, суспільних кіл. Отже, ТНК мають величезні можливості.

Варто звернути увагу на неоднозначність впливу іноземних інвестицій на економіку приймаючої країни. Приймаюча країна в цілому виграє від надходження інвестицій. Працівники і постачальники, обслуговуючи нові підприємства, нарівні з місцевою владою, яка отримує податкові надходження, виграють більше, ніж втрачають конкуруючі місцеві інвестори; широке залучення іноземного капіталу сприяє зменшенню безробіття та розвитку людських ресурсів у приймаючій країні.

Приплив іноземних капіталовкладень сприяє зміцненню зовнішньоторговельних позицій країни розвитку внутрішньорегіональної торгівлі, оскільки значну частину своїх потреб у комплектуючих виробках і обладнанні філії іноземних компаній задовольняють за рахунок імпорту з країни-інвестора.

Студентам рекомендується довести, що ТНК підривають позиції місцевих монополій і, незважаючи на свої великі розміри, нерідко підвищують ступінь конкурентності національних ринків. Із загостренням міжнародної конкуренції ТНК

почали формування змішаних компаній за участю місцевого капіталу. Участь місцевих акціонерів у господарській діяльності ТНК створює можливість урахування їх інтересів, хоча найважливіші рішення, як і раніше, приймаються штаб-квартирою.

Зверніть увагу, що здійснюючи прямі іноземні інвестиції, ТНК переміщують через національні кордони великі виробничі ресурси. Таке переміщення з країн, де вони є в надлишку, в країни, що відчувають їх нестачу, сприяє ефективному розміщенню світових факторів виробництва і як наслідок — зростанню виробництва у світі. Світова спільнота отримує істотну вигоду від ефективнішого розміщення ресурсів, переміщуючи з країни в країну кваліфіковану робочу силу, капітал, технології та ін.

ТНК діють через свої дочірні підприємства і філії в десятках країн світу за єдиною науково-виробничою і фінансовою стратегією, що формується у «мозкових трестах». Вони мають потужний науково-виробничий і ринковий потенціал, що забезпечує високий динамізм розвитку.

Слід добре усвідомити, що за іноземними інвестиціями стоять впровадження нових технологій, випуск нових видів продукції, новий стиль менеджменту, використання всього кращого з практики зарубіжного бізнесу.

Важливо звернути увагу, що крім позитивних сторін функціонування ТНК в системі світового господарства і міжнародних економічних відносин, спостерігається їх негативний вплив на економіку країн, у яких вони функціонують. Він виявляється в наступному:

- іноземні фірми захоплюють найбільш розвинуті й перспективні сегменти промислового виробництва і науково-дослідних структур приймаючої країни. ТНК, що навіть у періоди потрясінь мають значні фінансові ресурси, активно використовують слабку кон'юнктуру для захоплення інших фірм, мають можливість нав'язувати компаніям приймаючої країни неперспективні напрями в системі розподілу праці в рамках ТНК, несуть із собою небезпеку перетворення приймаючої країни на місце скидання застарілих і екологічно небезпечних технологій.

- У своїй стратегічній політиці ТНК зорієнтовані переважно на поглинання місцевих компаній і таким чином спричиняють посилення нестійкості інвестиційного процесу. Великі інвестиційні проекти, пов'язані з реальними капіталовкладеннями, характеризуються стійкістю — вони не можуть бути розпочаті без тривалої підготовки і раптово завершені без значних втрат. Політика захоплення, навпаки, передбачає фінансову рухливість, яка негативно позначається на стабілізації економічного розвитку приймаючих країн.

- Стійке становище ТНК дає їм змогу вживати більш рішучих заходів у разі криз — закривати підприємства, скорочувати виробництва, що призводить до безробіття та інших негативних явищ. Цим пояснюються деінвестиції (масове вилучення капіталу з країни). Схильність ТНК до перебільшеної реакції на зміну кон'юнктури дає безліч приводів для зниження випуску продукції, якщо конкурентоспроможність певної держави з тих або інших причин знижується.

- ТНК створили специфічну форму переказу капіталів за допомогою трансфертних цін (у тому числі спеціально занижених або завищених), що встановлюються самими ТНК при постачанні товарів і наданні послуг своїм дочірнім компаніям і філіям в рамках корпорацій (тобто операції між філіями однієї і тієї ж ТНК здійснюються за цінами, які встановлюються самою корпорацією). Тому трансфертні ціни на продукцію ТНК є однією із найзлободенніших проблем для приймаючих країн.

- По-п'яте, чимала кількість ТНК досить великі й мають монопольну владу. Деякі з них за обсягом обороту перевершують окремі країни, а керівники таких фірм нерідко ведуть справи безпосередньо з главами держав. Приймаючим країнам варто усвідомити можливі ускладнення взаємовідносин інвестора з місцевим політичним оточенням.

- Міжнародні корпорації можуть здійснювати тиск на уряд приймаючої

країни і втягнути її у конфронтацію. Вони можуть також підкупити місцевих політиків і фінансувати змову проти уряду. ТНК, діючи в багатьох країнах, мають змогу впливати на всі сфери суспільного життя, а найбільші й наймогутніші — ухилитися від економічного і політичного контролю з боку приймаючих країн.

Загалом у приймаючих країн небагато причин обмежувати потік прямих інвестицій порівняно з країною базування: економічні вигоди перебивають політичні небезпеки.

Окремо вивчається питання впливу ТНК на платіжний баланс.

Закордонні прямі інвестиції справляють різноманітні впливи на платіжний баланс приймаючої країни, які суттєво змінюються у часі. Початковий рух капіталу до приймаючої країни для заснування, скажімо, виробничої філії, поліпшує платіжний баланс раз і назавжди. А як тільки філія розпочинає свою діяльність, вона може забезпечити тривалі надходження у баланс платежів, використовуючи весь обсяг свого виробництва чи його частину для експорту або заміщення імпорту. Крім того, філія може імпортувати сировину чи інші матеріали для своїх потреб при постійних для платіжного балансу видатках. Репатріація філією прибутків та платежі за іноземні фактори виробництва теж чинять вплив на іноземну валюту в приймаючій країні. До того ж вищий місцевий дохід, отриманий філією, може викликати більший імпорт для країни внаслідок граничної схильності до імпортування.

Відтак економіка не зможе швидко переключитися з виробництва «домашніх» товарів на виробництво експортних або імпорт-заміщувальних товарів для отримання чистого експортного сальдо (перевищення експорту над імпортом), необхідного для відшкодування будь-яких витрат іноземної валюти, пов'язаних з філією.

Отже, студенти мають дійти висновку, що в ідеалі приймаюча країна повинна утримувати рівновагу проведенням відповідної монетарної, фінансової та валютної політики поряд із заходами для прискорення перерозподілу ресурсів.

Після вивчення теоретичного матеріалу перевірте свої знання, відповідаючи на наведені нижче запитання. Підготуйтеся до заглибленого аналізу окремих питань, винесених на обговорення в ході семінару, а також ознайомтеся із змістом навчальних завдань, і складіть план відповіді на них.

## **Тема 6. Проблеми транснаціоналізації української економіки**

- 1. Глобалізація розвитку. Глобальні і національні трансформації України.*
- 2. Концепція національних інтересів України в умовах глобалізації розвитку.*

При самостійному вивченні цього розділу студентам рекомендується зосередити увагу на зовнішньоекономічній діяльності України в умовах глобалізації, та розвитку міжнародного бізнесу в Україні.

Глобалізація економічного розвитку усіх господарських і соціальних сфер життя сучасного суспільства має одним із своїх наслідків формування глобальної конкуренції. Це означає, з одного боку, наявність потенційних можливостей для будь-якої української фірми чи підприємства вільно маневрувати по всьому простору світового господарства, а з іншого — необхідність витримувати на власних теренах зростаючу конкуренцію, яку створюють закордонні підприємства і великі транснаціональні корпорації (ТНК).

Для українських учасників зовнішньоекономічних зносин глобальна конкуренція має три головних виміри: регіональний (СНД), континентальний (ЄС, СЕФТА, ЧЕС) та світовий. Кожен з них має свої особливості, характеризується власними конкретними параметрами і вимагає відповідних підходів при формуванні зовнішньоекономічної політики.

Необхідно запам'ятати, якими головними ознаками характеризується глобалізація як світове явище. В макроекономічній сфері вона передбачає лібералізацію



господарського життя, усунення торговельних та інвестиційних бар'єрів, створення спільних економічних просторів (рис.10.1).

Мікроекономічний аспект глобалізації проявляється у поширенні, діяльності підприємства за межі внутрішнього ринку. При цьому, як правило, застосовується глобальна ділова стратегія, що спирається на можливості міжнародного поділу праці, переваги великомасштабного виробництва, синергічного ефекту. Окрім того, процеси глобалізації потребують погодження національних заходів зі стимулювання економічної кон'юнктури з урядами інших країн, побудови соціальної держави не лише з огляду на національні підходи і критерії конкуренції, а також з огляду на невідкладні екологічні проблеми, що набувають глобального значення.

За даною схемою рекомендується аргументувати системну трансформацію економіки від тоталітарно-директивної до ринкової, від ізоляціонізму до відкритості, від командно-адміністративної до ліберально-соціальної моделі суспільства.

Важливо звернути увагу, що ринкова трансформація розвивається у трьох основних напрямках:

- лібералізація економіки;
- приватизація власності;
- інституціоналізація (створення ринкової інфраструктури та нової системи управління).

Істотними передумовами глобальної інтеграції є формування ринку цінних паперів, а також грошового, кредитного, валютного ринків, які в Україні тільки започатковуються. Серйозною перешкодою глобальної інтеграції є архаїчна, zdeформована структура економіки. Переважання важкої промисловості, галузей ВПК робить її енерго-, ресурсо- і сировиннопоглинаючою, вкрай неефективною і непристосованою до взаємодії із світогосподарськими глобальними процесами. Структурні зрушення гальмуються фактично нульовою інвестиційною активністю, зменшенням нагромаджень за рахунок національного доходу, обсяги якого в останні роки дедалі скорочуються. Саме в радикальній реструктуризації економіки не обійтись без участі капіталу ТНК, міжнародних валютно-фінансових організацій, міжнародної взаємодії з метою виходу на міжнародні норми і стандарти.

Потрібно звернути увагу на стан відкритості економіки для широкого включення в торговельно-економічні, фінансово-інвестиційні та виробничо-технологічні глобальні процеси.

В ході вивчення теми слід дійти висновку, що курс на формування в Україні відкритої економіки, під якою мається на увазі не лише розвиток зовнішньої торгівлі, що переважає на нинішньому етапі, а поступове відкриття ще двох каналів взаємозв'язку із світовим господарством — рух капіталів та взаємообмін національних валют — є об'єктивно зумовленим і практично безальтернативним.

Важливо звернути увагу на те, які принципи формування відкритої економіки України є основоположними.

По-друге, високий ступінь внутрішньої інтегрованості вітчизняної економіки, створення потужного національного ринку як фундаментальної економічної основи і для завоювання і закріплення відповідних ніш на гостроконкурентних і високоінтенсивних світових ринках товарів, послуг, капіталів, фінансових ресурсів.

По-третє, забезпечення подальшої фінансової стабілізації, яка поліпшує макро-економічні умови як для національного, так і для міжнародного підприємництва, формує сприятливий інвестиційний клімат.

По-четверте, урахування різної фактороінтенсивності національних галузей і виробництв, тобто їх капітало- і працевзабезпеченості порівняно з іншими країнами, і відповідних внутрішніх витрат і цін на їхні світові аналоги з метою уникнення несприятливої для України асиметрії в цінах, що погіршує її умови торгівлі і призводить до суттєвих збитків у зовнішньоекономічній діяльності.

По-п'яте, неухильне здійснення поступової гармонізації національного зовнішньоекономічного законодавства з вимогами і нормами СОТ.

Потрібно чітко усвідомити, що питання відпрацювання належних механізмів включення економіки України в сучасні цивілізаційні процеси і структури є надзвичайно складним. Йдеться не про безоглядну лібералізацію зовнішньої торгівлі, як це відбувалось у попередні роки, а про поступовий, регульований з боку держави процес відкриття національного ринку з одночасним здійсненням цілеспрямованої протекціоністської політики стосовно власних товаровиробників і споживачів.

Які ж вихідні фундаментальні положення і принципи має бути покладено в основу розробки стратегічної програми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України? Щонайперше, йдеться про забезпечення суверенітету України у світогосподарських зв'язках, гарантування її національної зовнішньоекономічної безпеки,

По-друге, вся розгалужена сукупність зовнішньоекономічних зв'язків повинна ґрунтуватись на суворо еквівалентному взаємовигідному обміні, міжнародному поділі і кооперації праці.

По-третє, взаємодія із світовим господарством має спиратись на комплексну, гнучку і динамічну державну зовнішньоекономічну політику, основою якої є максимальна господарська свобода безпосередніх виробників та експортерів товарів послуг — підприємств, фірм, банків, корпорацій, концернів, кооперативів, юридичних і фізичних осіб.

По-четверте, відкритість економіки необхідна для широкої і взаємовигідної участі у регіональних і світових господарських і валютно-фінансових системах і структурах.

Реалізація зовнішньоекономічної стратегії України неможлива без успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності на макрорівні, яка базується значною мірою на взаємовідносинах з ТНК.

Надзвичайно важливим питанням, що потребує глибокого вивчення є розвиток міжнародного бізнесу в Україні та взаємовідносини з ТНК.

Розвинуті країни світу пильно стежать за процесами, що відбуваються у країнах СНД і в Україні зокрема. Трансформація економік пострадянських країн, утворення нових геополітичних об'єднань на теренах СНД спонукають їх до вкладання капіталу в ключові сфери економіки цих країн у разі сприятливої ситуації.

Україна, як приймаюча ТНК країна, не посіла належного місця в їх діяльності. Незважаючи на певні природні переваги, вона має один із найнижчих показників залучення прямих іноземних інвестицій серед країн Центральної та Східної Європи, СНД.

Найбільше коштів зарубіжні ТНК інвестують у харчову промисловість України, відтак у сільське господарство і в телекомунікації. Іншими значними напрямками іноземного інвестування є машинобудування, роздрібна торгівля, підприємства громадського харчування, банківський сектор, підприємства легкої промисловості.

Вивчаючи цю тему рекомендується проаналізувати основні причини вкладення інвестицій в Україну, до яких відносять: пошук нових ринків збуту; великий внутрішній ринок України; наявність дешевої робочої сили; найнижчі серед країн Східної Європи витрати на оплату праці.

Іноземні інвестори, як правило, сподіваються на внутрішню ставку дохідності в межах від 10 до 30 %. ТНК, які залучають капітал під менші відсотки, задовольняються ставкою, нижчою за 20 %. Тому ТНК можна розглядати як найкращий спосіб залучення довгострокових інвестицій в Україну. Проте процес іноземного інвестування в Україні гальмується численними чинниками. Основні серед них: нестабільне й надмірне регулювання; нечітка правова система; мінливість економічного середовища; корупція; великий податковий тягар; проблеми щодо встановлення чітких прав власності; низький рівень доходів громадян; труднощі у спілкуванні з урядовими та приватизаційними органами; мінливість політичного середовища; відсутність матеріальної інфраструктури; проблеми виходу на внутрішній і зовнішній ринки.

Проаналізувавши і оцінивши негативні чинники для іноземного інвестування студенти мають дійти висновку, що пріоритетами державної політики в інтересах залучення іноземного капіталу мають бути лібералізація руху капіталу, валютного ринку та репатріації прибутків; зняття обмежень на частку іноземної власності в українських компаніях, мінімізація бюрократичних обмежень і зниження податкових ставок та зменшення кількості податків.

Одним із важливих напрямків вирішення проблем транснаціоналізації української економіки є спроба створення і розвитку транснаціональних фінансово-промислових груп.

## ПЛАН СЕМІНАРСЬКИХ ЗАНЯТЬ

Метою семінарських занять є розв'язання ситуаційних завдань, які дозволять закріпити у студентів знання з наступних аспектів функціонування транснаціональних корпорацій:

1. *Форми міжнародних корпорацій;*
2. *Сутність транснаціональних корпорацій (ТНК);*
3. *Критерії належності фірми до ТНК;*
4. *Масштаби діяльності сучасних ТНК;*
5. *Соціально-етичні аспекти функціонування ТНК;*
6. *Роль ТНК у міжнародній економіці та критика їхньої діяльності.*

### Навчальні завдання

#### Ситуаційне завдання 1

Ознайомившись із спробою створення глобального фінансового гіганта «Citigroup» за матеріалами, наведеними в ситуації 1, дайте відповідь на такі запитання:

1. Які причини злиття «Travelers» та «Citicorp»? Яку користь від цього матимуть: а) акціонери «Citigroup»; б) клієнти глобального роздрібного банку «Citigroup»?
2. У 1997 р. за посередництва Світової організації торгівлі (WTO) було підписано угоду про лібералізацію міжнародної торгівлі та інвестицій у сфері глобальних фінансових послуг. Як вплинула ця угода на рівень конкуренції на національних ринках?
3. Що являє собою угода WTO 1997 р. для «Citigroup» — загрозу чи можливість?
4. У який спосіб «Citigroup» намагається розбудувати глобальну роздрібну мережу збуту? Які припущення покладено в основу її стратегії? Як ви вважаєте, наскільки обґрунтованими є ці припущення і стратегія?

#### Ситуація 1

Восени 1998 р. компанія «Citicorp» об'єдналася з «Travelers Group». Об'єднання мало надходження в сумі близько 50 млрд дол., активи, що перевищували 700 млрд дол., та глобальну сферу дії.

До злиття «Travelers Group» була найбільшою в США компанією зі страхування життя та майна від нещасних випадків. Крім того, «Travelers» здійснювала значні інвестиції в банківську сферу, біржову справу та управління активами. Страхові операції «Travelers» були майже завжди внутрішніми за своїм спрямуванням, хоч банківські інвестиції та операції з управління активами мали певною мірою міжнародний характер.

«Citicorp» до злиття був одним із найзначніших у світі глобальних банків. Бізнес «Citicorp» вівся у двох основних напрямках: корпоративна банківська діяльність та обслуговування населення (роздрібна діяльність). У корпоративній сфері бізнесу компанії було зосереджено у сфері надання широкого спектра фінансових послуг 20 000 корпорацій у 75 країнах, що розвиваються, і 22 розвинутих країнах. Цей бізнес, що завжди мав міжнародний характер, забезпечив банкові в 1997 р. доходи сумою 8 млрд дол., половина з яких надійшла від операцій у країнах, що розвиваються. Увагу привертала і стрімкий розвиток сектора банківського обслуговування населення «Citicorp» у всьому світі. Роздрібна діяльність банку передбачала надання базових фінансових послуг фізичним особам, у тому числі відкриття чекових рахунків, емісію кредитних карток та індивідуальні позики. У 1997 р. банк обслуговував мільйони споживачів у 56 країнах світу через глобальну мережу з 1200 місцевих відділень і одержав доходи сумою 15 млрд дол.

Уважається, що ініціатором злиття компаній був головний виконавчий директор «Travelers» Сенді Вейл (Sandy Weill). Беручи до уваги швидку глобалізацію світової економіки, Вейл уважав, що для «Travelers» важливо негайно розпочати продаж своїх страхових продуктів у зарубіжні країни. До недавнього часу бар'єри на шляху міжнародної торгівлі та інвестицій у сфері фінансових послуг унеможлилювали активну діяльність. Але за умовами угоди, підписаної в грудні 1997 р. за посередництва Світової організації торгівлі, понад 100 країн світу погодилися відкрити для зовнішньої конкуренції свої банківські та страхові ринки, а також ринки цінних паперів. До угоди, яка набула чинності 1 березня 1999 р., приєдналися всі розвинуті країни і чимало країн, що розвиваються. Вона вперше дала змогу страховим компаніям, таким як «Travelers», продавати свої продукти на зовнішніх ринках. Однак, щоб скористатися цими можливостями, «Travelers» потрібна була глобальна система роздрібного обслуговування, котру мав «Citicorp» і розбудова якої упродовж останніх 20 років була центральною стратегією банку.

Розробником глобальної банківської роздрібною стратегії «Citicorp» був головний виконавчий директор цього банку Джон Рід (John Reed), котрий перебував на цій посаді протягом багатьох років. Нині Рід є одним із двох головних виконавчих директорів «Travelers», другим лишається Вейл. Саме Рід свого часу доклав максимум зусиль, щоб перетворити «Citicorp» на глобальну торговельну марку, щось на зразок «Coca-Cola» чи «McDonald's», у світі фінансових послуг. Основним принципом, на якому ґрунтувалася стратегія банківського обслуговування споживачів «Citicorp», було визнання того факту, що люди в усіх країнах мають однакові фінансові потреби, котрі змінюються та розширюються в міру того, як особа послідовно проходить через етапи свого життя і рівні достатку. На початку споживачам, можливо, потрібна позика для навчання в коледжі. У міру нагромадження достатку їм стають необхідні послуги кредиту для оренди чи купівлі житла, кредиту для придбання авто та інвестицій (а також страхування всіх згаданих операцій). За подальшого збільшення добробуту пріоритетами стають управління портфельними інвестиціями та майнове планування. «Citicorp» прагне надавати згадані послуги клієнтам в усьому світі за стандартною схемою, так само як «McDonald's» пропонує однакове базове меню своєї «fast food». Завдяки злиттю з «Travelers» компанія зможе розвивати свою концепцію далі, продаючи через власну глобальну систему збуту в міжнародному масштабі страхові продукти та послуги з управління активами.

Рід переконаний, що глобальні демографічні, економічні та політичні сили істотно сприяють втіленню цієї стратегії в життя. У розвинутих країнах у фінансових послугах зацікавлені, здебільшого, представники старших вікових категорій. У бурхливо зростаючих економіках багатьох країн, що розвиваються, цільовою групою для новоствореної «Citigroup» є «середній клас», коло потреб яких у споживчих банківських і страхових послугах розширюється в міру підвищення їхнього добробуту. Таке бачення світу стало причиною того, що представництва «Citigroup» з'явилися в багатьох країнах, що розвиваються, набагато раніше від представництв його конкурентів. У результаті «Citigroup» на сьогодні є найбільшим емітентом кредитних карток в Азії (7 млн) та Латинській Америці (9 млн). Що ж до політичних сил, — всесвітній рух у напрямку дерегуляції фінансових послуг дав змогу «Citigroup» розгорнути споживчі банківські операції в країнах, на ринки яких ще десять років тому іноземні банки не допускалися. Прикладами в азіатському регіоні є Індія, Індонезія, Японія, Тайвань, В'єтнам і найбільш вигідний потенційний партнер — Китай.

Ключовим елементом глобальної стратегії «Citigroup» є надання банківських послуг в усіх країнах світу. Це знайшло своє найяскравіше відображення у створенні так званої моделі стандартного відділення банку. Ідея цієї моделі, розробленої спершу для Чилі та відпрацьованої в Афінах, полягала в тому, щоб мобільні клієнти банку, незалежно від країни перебування, потрапляли в однакову атмосферу стандартного банківського відділення: від привітання біля дверей до блакитного логотипа на стелі, банкомата й

позолочених дверей, через які власники елітних карток «Citi-Gold» мають пройти, аби зустрітися зі своїм «особистим фінансовим розпорядником». Модель «стандартного відділення» була втілена в 600 з 1200 відділень «Citicorp» ще до кінця 1997 р., і найближчим часом процес уніфікації буде завершено. Інший елемент стандартизації не такий очевидний для клієнтів і полягає в тому, що «Citigroup» робить наголос на забезпеченні однакової моделі для всіх технологічних систем в усіх відділеннях, включаючи систему управління чековими та розрахунковими рахунками, взаємними фондовими інвестиціями тощо. Згідно з ідеологією «Citigroup» цей курс на уніфікацію робить процес розширення мережі відділень банку на нових ринках швидшим і простішим. «Citigroup» також користується перевагами своєї глобальної мережі, щоб централізувати деякі аспекти своїх операцій та одержати додаткові прибутки завдяки «економії на масштабах». Наприклад, усі кредитні картки для бурхливо зростаючого європейського кредитного бізнесу виробляються в Неваді, весь друк матеріалів зосереджено в Нідерландах, а опрацювання даних — у Південній Дакоті. У межах кожної країни всі операції з кредитними картками здійснюють працівники маркетингової мережі і два штатних відділи: служба роботи з клієнтами та ошадна служба.<sup>16</sup>

## Ситуаційне завдання 2

Ознайомившись із прикладом діяльності компанії «Procter & Gamble» на японському ринку, дайте відповідь на такі запитання:

Чим викликані проблеми, що спіткали «P&G» на японському ринку?

Які дії менеджерів «P&G» були невірними?

Чи можна було вирішити таку проблему іншим способом? Дайте пояснення.

### *Ситуація 2*

Компанія «Procter & Gamble» вийшла на японський ринок у 1972 р. й була першою, що запропонувала тут одноразові серветки. Невдовзі частка «Procter & Gamble» на цьому ринку становила 80 %. Здавалося б, існували всі передумови для розгортання подальшої успішної роботи компанії в цій країні. Однак все склалося зовсім інакше. До 1985 р. ринкова частка «P&G» зменшилася до 8 %; компанії ніяк не вдавалося захопити міцні позиції на японських ринках засобів для прання й догляду за тілом. Як повідомлялося, втрати японської філії «P&G» становили близько 40 млн дол. на рік. Основною проблемою було те, що «P&G» просто перенесла свої маркетингові стратегії та систему оптового продажу в Японію, не адаптуючи їх до культурних особливостей цієї країни. Американські менеджери, які очолювали японську філію «P&G», не врахували, що ідеї, котрі спрацьовують в Америці, можуть мати негативні наслідки в Японії.

Пропонуючи до продажу піну для ванн, «P&G» випустила в телевізійній ефір рекламний ролик, сюжет якого полягав у тому, що жінка лежала в повній піні ванні, а її чоловік заходив до ванної кімнати й питав про цей засіб. Така реклама була ефективною в США та Європі, однак у Японії, де культурні традиції забороняють особам чоловічої статі заходити до ванної кімнати, коли там купається жінка, навіть якщо це дружина, такий рекламний сюжет зазнав цілковитого фіаско.

Японські конкуренти швидко скористалися з такої недалекоглядності менеджерів «P&G». Наприклад, на ринку одноразових серветок фірма «Као» розробила лінію елегантних виробів, які більше відповідали смакам японських споживачів, і невдовзі захопила 30 % ринку, витіснивши при цьому саме «P&G».

Усвідомивши, що нерозуміння особливостей міжнародного бізнесу багатьма американськими менеджерами, котрі працювали в японській філії, спричинило невдалу роботу компанії на ринку цієї країни, «P&G» почала призначати на керівні посади в багатьох іноземних філіях представників місцевого населення.

### Ситуаційне завдання 3

Вивчивши матеріал ситуації 3, обговоріть такі питання:

1. Про що свідчить досвід роботи «GE» в Угорщині з погляду зв'язку між економічними і політичними системами та національною культурою?
2. Ураховуючи проблеми, з якими зіткнулася «GE» у випадку з «Tungsram», як ви вважаєте, чи була оптимальною обрана цією компанією стратегія проникнення на західноєвропейські ринки освітлювального обладнання?
3. Наскільки важливими для економічного розвитку Угорщини є інвестиції?

#### *Ситуація 3*

Наприкінці 1989 р., коли комуністичні режими один за одним зазнавали краху по всій Східній Європі, компанія «General Electric» («GE») ухвалила рішення про масштабну експансію в Угорщині, придбавши за 150 млн дол. 51 % акцій компанії «Tungsram». Ця фірма — виробник освітлювального обладнання — вважалася однією з «перлин» угорської промисловості. «GE» приваблював низький рівень заробітної платні в Угорщині та можливість за допомогою «Tungsram» здійснити експорт освітлювального обладнання в країни Західної Європи. Як і багато інших західних компаній, «GE» була переконана в тому, що трансформація Угорщини з комуністичної держави, у якій домінувала державна власність і планова економічна система, у демократичну з політичного погляду країну, де переважає вільна ринкова економіка, створить цій компанії великі й довготривалі можливості для ведення бізнесу.

У той час чимало спостерігачів було переконано, що «General Electric» покаже іншим західним компаніям, як треба трансформувати підприємства, керовані ставлениками комуністичної партії, на капіталістичні високоприбуткові компанії. «General Electric» негайно відрядила кількох своїх талановитих менеджерів на «Tungsram», очікуючи швидких ефективних результатів. Проте виявилось, що компанія помилилася в розрахунках. У міру того, як зростали суми збитків, у «General Electric» почали розуміти, що не врахували можливість зіткнення з жорсткими реаліями старої культури виробництва, зокрема марнотратством, неефективністю, байдужістю до потреб споживачів та рівня якості.

Американські менеджери скаржились на лінощі угорців, угорці вважали американців надто настирливими. Агресивність системи менеджменту «General Electric» великою мірою зумовлювалась розвиненою системою комунікації між робітниками та менеджерами; колишня, комуністична система такі відносини забороняла, тому зміна звичок виявилася для «Tungsram» нелегкою. Американці вважали за необхідне провадити агресивну збутову та маркетингову політику, щоб привабити споживача, угорці обстоювали думку, що «речі самі за себе скажуть». Угорці сподівалися, що об'єднання компаній дасть змогу наблизити заробітну платню робітників «Tungsram» до рівня західних стандартів, тоді як «General Electric» приваблювала в Угорщині саме можливість низької оплати праці.

Озираючись у минуле, менеджери «General Electric» визнають, що вони не були готові до того, що реорганізація «Tungsram» забере стільки часу і коштуватиме так дорого. Як висловився Чарльз Пайпер (Charles Pipper), американський генеральний

менеджер «Tungstam», «модернізація людей виявилась набагато складнішим завданням, ніж модернізація виробництва». На сьогодні в «General Electric» переконані, що їм вдалося подолати кризу. Проте, щоб досягти такого результату, компанії довелося звільнити половину з 20 000 працівників «Tungstam», у тому числі дві третини менеджерів. Крім того, компанія додатково мусила вкласти ще 440 млн дол. інвестицій у новий завод, обладнання, а також перенавчання решти робітників та менеджерів. У 1997 р. інвестиції нарешті почали приносити прибуток. Незважаючи на звільнення половини працівників, обсяги виробництва порівняно з 1989 р. подвоїлися. У той же час, деякі великі східноєвропейські споживачі відмовилися від продукції «Tungstam», однак це мало вплинуло на становище компанії, бо більшість із них були неефективними державними підприємствами.

#### Ситуаційне завдання 4

Ознайомившись із матеріалами, що характеризують діяльність компанії «Electrolux», дайте відповідь на такі запитання:

1. Охарактеризуйте масштаби діяльності компанії «Electrolux».
2. У чому проявився експансивний характер дій компанії?
3. Чи можна вважати «Electrolux» агентом світової глобалізації? Аргументуйте своє рішення.

#### *Ситуація 4*

Компанія «Electrolux», загальний обсяг продажу якої в 1998 р. становив понад 110 млрд шведських крон (14 млрд дол. США), є найбільшим у світі виробником електропобутових приладів (пральних машин, машин для миття посуду, холодильників, пилососів тощо). Шведська компанія з невеликим вітчизняним ринком збуту завжди розглядала зовнішні ринки як неодмінну умову для свого розвитку. До 1997 р. компанія здійснювала понад 85 % своїх продажів за межами Швеції, з них дещо більше як 52 % припадало на Західну Європу і 27 — на Північну Америку. Останнім часом найшвидший приріст спостерігається в Азії (на яку 1997 р. припадало 5,1 % надходжень), Східній Європі (7 % надходжень) та Латинській Америці (6,4 %). На початку 1998 р. на підприємствах компанії в різних країнах світу працювало 100 000 робітників. До складу компанії входили 150 заводів і 300 складів, розміщених у 60 країнах світу. Обсяги продажу становили 55 млн виробів на рік у 150 країнах світу.

Експансія «Electrolux» в Азію, Східну Європу та Латинську Америку стартувала на початку 1990-х років зі здійснення планового огляду, який засвідчив, що попит на побутову техніку в Північній Америці та Західній Європі стабілізувався і більше не зростатиме. Лейф Йогансон (Leif Johansson), котрий у той час був головним виконавчим директором «Electrolux», дійшов висновку, що компанія надто залежна від цих насичених ринків. Він вирішив, що для того, аби утримати досягнуті темпи розвитку, слід здійснити енергійну експансію на новостворені ринки країн «третього світу». За оцінками фахівців компанії, попит на побутову техніку в Азії, Східній Європі та Латинській Америці може впродовж принаймні 10 найближчих років зростати не менше ніж на 20 % на рік. У 1994 р. Йогансон поставив перед «Electrolux» амбітну мету: подвоїти обсяги продажу на ринках цих країн з 1,35 млрд дол. у 1994 р. до 2,6 млрд дол. у 1997 р. (зауважимо, що навіть такий дуже амбітний план було перевиконано). Крім того, компанія повинна була досягти й іншої цілі: до 2000 р. стати одним із трьох найбільших постачальників побутової техніки в Південно-Східній Азії.



Попри звичайне прагнення до розвитку, діями «Electrolux» керувала та обставина, що її основні глобальні конкуренти — «General Electric» і «Whirlpool» зі Сполучених Штатів та «Bosch—Siemens» із Німеччини — також анонсували подібні плани. Керівництво «Electrolux» розуміло, що їхній компанії слід діяти дуже енергійно, аби забезпечити реалізацію поставленої мети, уникнувши загрози конкуренції на цих нових ринках.

Ухваливши рішення про здійснення експансії, «Electrolux» мала визначитися, як досягти своїх амбітних цілей. Поєднання цінових чинників та імпорتنих бар'єрів робили прямий експорт продукції з заводів у Західній Європі та Північній Америці економічно недоцільним. Тому для різних країн і регіонів були застосовані індивідуальні підходи придбання акцій діючих підприємств, побудова нових заводів, створення спільних підприємств та інтенсивна маркетингова діяльність. Як заявляло керівництво «Electrolux», компанія була готова витратити до 200 млн дол. на рік для забезпечення своєї присутності на згаданих ринках.

Перший крок у Східній Європі було зроблено 1991 р., коли «Electrolux» придбала «Lehel» — найбільшого угорського виробника побутової техніки. Крім того, керівництво «Electrolux» вирішило створити виробничі підприємства зі 100 % іноземними інвестиціями в Росії, Польщі та Чеській Республіці. Усі вони створювалися «з нуля». В Азії довелося пристосовуватись до місцевих умов. Наприклад, вимоги чинного законодавства щодо іноземної власності в Індії та Китаї, фактично, змусили «Electrolux» працювати через спільні підприємства з місцевими партнерами. У Китаї, який являє собою найдинамічніший ринок у світі, компанія вже 1994 р. мала спільні підприємства з виробництва

компресорів, пілососів та обладнання для очищення води. За період з 1994 по 1997 рр. «Electrolux» витратила ще 300 млн дол. на будівництво в цій країні п'яти нових заводів. У Південно-Східній Азії акцент було зроблено на маркетинговій діяльності та продажу товарів, імпортованих з Китаю, а не на локальному виробництві. Експансію в Латинській Америці компанія здійснювала через придбання місцевих підприємств. Зокрема, 1996 р. було придбано компанію «Refriger» — найбільшого виробника холодильного устаткування в Бразилії. Метою «Electrolux» було перетворення «Refriger», обсяг продажу якої 1995 р. становив близько 600 млн дол., на власну базу в Латинській Америці для виробництва побутової техніки.

Попри те, що «Electrolux» досягла значних успіхів у своїх намаганнях створити глобальну виробничу та збутову мережу, не обійшлося і без серйозних проблем. У 1997 р. компанія зазнала значних втрат через погіршення ринкових умов у Бразилії та країнах азійсько-тихоокеанського регіону. Різке скорочення прибутків виявило серйозні недоліки в глобальній виробничій системі «Electrolux». Хоч на початку 1990-х років компанія завдяки своїм придбанням стрімко розвивалася, роботу підприємств не було раціоналізовано. Унаслідок цього спостерігалось значне дублювання виробничої діяльності в країнах регіону. На початку 1998 р. новий головний виконавчий директор «Electrolux» Майкл Трешоу (Michael Treschow) оголосив про план структуризації, згідно з яким було передбачено закриття 25 заводів, 50 складів і ліквідацію 12 000 робочих місць. Водночас М. Трешоу підтвердив наміри перетворити «Electrolux» на глобальну корпорацію зі значною часткою операцій у країнах, що розвиваються.

## РОЗДІЛ 2 ІНДИВІДУАЛЬНА РОБОТА СТУДЕНТІВ

Індивідуальна робота студента з дисципліни «Транснаціональні корпорації» передбачає виконання індивідуального завдання з обраної ним теми.

### *План виконання індивідуального завдання*

1. Обрання теми для реферату;
2. Вивчення теоретичних основ з заданої теми за наведеною літературою або іншими джерелами.
3. Оформлення реферату згідно вимог.
4. Захист роботи.

### *Підготовка реферату*

Реферат — письмова доповідь або виступ по певній темі, в якому зібрана інформація з одного або декількох джерел [2]. Реферати можуть бути викладом змісту наукової роботи.

### *Стилістика реферату*

Реферати пишуться зазвичай стандартною мовою, що вмішує, з використанням типологізованих мовних зворотів ніби «важливе значення має», «приділяється особлива увага», «піднімається питання», «робимо наступні висновки», «досліджувана проблема», «освітлюване питання» і т. п. До мовних і стилістичних особливостей рефератів відносяться слова і обороти розмови, що носять узагальнюючий характер, словесні кліше.

У рефератів особлива логічність подання матеріалу і пояснення думки, певна об'єктивність викладу матеріалу. Усе це пов'язано не з незначністю лексики автора, а зі своєрідністю мови рефератів.

На завершення робота повинна отримати відповідну оцінку.

### *Оцінка реферату здійснюється на основі наступних чинників:*

- рівень ерудованості автора по вивченій темі (сучасність і своєчасність розглянутої проблеми, міра знайомства автора роботи з актуальним станом проблематики, що вивчається, повнота цитування джерел, міра використання в роботі результатів досліджень і встановлених наукових фактів);
- особисті заслуги автора реферату (додаткові знання, використані при написанні роботи, які отримані окрім запропонованої освітньої програми, новизна поданого матеріалу і розглянутої проблеми, рівень володіння тематикою і наукове значення досліджуваного питання);
- характер реферату (логічність подання матеріалу, грамотність автора, правильне оформлення роботи, належна відповідність реферату усім стандартним вимогам).

*При оцінці реферату також повинне бути враховане визначення наступних складових роботи:*

1. **Мета роботи:** наскільки чітко її сформульовано, чи вона достатньо переконлива та оригінальна
2. **Структура:** наскільки послідовно й логічно викладено матеріал
3. **Аргументація:** наскільки вона переконлива та обґрунтована серйозними інформаційними джерелами, чи мають місце у роботі не лише позитивні моменти, а й критика

4. **Науковий пошук:** чи зміг студент відшукати відповідну літературу, чи ефективно її використав, чи здійснив необхідний обсяг наукових досліджень
5. **Мова роботи:** чи написана робота зрозумілою мовою, чи достатній понятійний та термінологічний апарат використано, чи зустрічаються стилістичні, синтаксичні та орфографічні помилки
6. **Творчий підхід:** чи застосував студент у процесі написання роботи якусь творчість у доборі та обробці матеріалу.

### **Вимоги до оформлення реферату**

Загальними вимогами до оформлення реферату є: чіткість побудови; логічна послідовність викладу матеріалу; переконливість аргументації, стислість і точність визначень, що виключають можливість суб'єктивного і неоднозначного їх тлумачення, доведеність висновків та об'єктивність рекомендацій.

Реферат комплектується у такій послідовності:

- титульний аркуш;
- зміст;
- основна частина;
- список використаної літератури та ін. джерел;
- додатки.

Обсяг роботи без додатків повинен складати від 7-10 сторінок. Робота повинна бути оформлена на аркушах білого паперу формату А4 (210×297) за допомогою комп'ютера у текстовому редакторі WORD. При оформленні тексту використовуються наступні параметри:

- шрифт Times New Roman Cyr;
- розмір шрифту - 14 пт;
- тип накреслення (стиль) – Звичайний;
- полуторний міжрядковий інтервал;
- вирівнювання тексту в абзацах – по ширині;
- абзацний відступ – 1,25 см.

Текст основної частини реферату розбивають на розділи та підрозділи. Назви розділів записують великими літерами перед текстом по центру сторінки. Заголовки підрозділів записують малими літерами (крім першої великої) з абзацного відступу. Переноси слів у заголовках не дозволяються. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Відстань між заголовками та текстом має дорівнювати 3-4 інтервалам. Кожну структурну частину реферату (зміст, розділи основної частини, список використаних джерел, кожний додаток) треба починати з нової сторінки.

Нумерація сторінок реферату має бути наскрізною і подаватись арабськими цифрами без знака «№» і крапки. Першою сторінкою реферату є титульний аркуш, проте на ньому номер сторінки не ставлять. На наступних сторінках номер проставляють у правому верхньому куті сторінки.

Розділи реферату позначають послідовно арабськими цифрами. Підрозділи нумерують у межах кожного розділу. Номер підрозділу складається з номера розділу і порядкового номера підрозділу, розділених крапкою. В кінці номера підрозділу перед його назвою також має стояти крапка (наприклад, 2.3. Назва — третій підрозділ другого розділу).

Стиль викладу матеріалу в рефераті має бути строгим і стриманим. Добудовуючи речення бажано використовувати дієслова у неозначено-особистій формі, наприклад: «Уважається доцільним запропонувати...», а не «Я пропоную...». Слід користуватися також загально визнаною управлінською термінологією, звертаючи увагу на точність її застосування та чіткість формулювань. Скорочення слів у тексті реферату та ілюстраціях до нього, крім загально визнаних абревіатур, не допускається.

У процесі оформлення реферату часто використовують ілюстративні матеріали у вигляді діаграм, графіків, схем тощо.

Усі ілюстративні матеріали у рефераті необхідно розміщувати безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше (або на наступній сторінці), так щоб їх можна було читати без повороту аркуша або з поворотом за годинниковою стрілкою.

Усі ілюстрації позначаються скороченим словом «Рис.» (рисунок) і нумеруються послідовно в межах розділу (за винятком ілюстрацій, наведених у додатках). Номер ілюстрації складається з номера розділу та порядкового номера ілюстрації, розділених крапкою. Після номера ілюстрації наводиться її назва. За необхідності ілюстрації доповнюють пояснювальними даними (підрисунковий текст). Номер ілюстрації, її назву та пояснювальні написи розміщують послідовно під ілюстрацією. Посилаючись на ілюстрацію у тексті реферату, називають її вид (діаграма, графік, схема) та номер. У разі повторного посилання на ілюстрацію вживають скорочене слово «дивись» (наприклад, «див. рис. 2.1»);

Інформація, запозичена з інших джерел, а також цитати, наведені у тексті реферату, обов'язково мають супроводжуватися посиланнями на відповідні джерела. Такі посилання дають змогу відшукати першоджерело, отримати необхідну інформацію щодо нього та перевірити достовірність наведених у рефераті відомостей. Посилання дають або одразу після закінчення цитати — у квадратних дужках зазначаються порядковий номер джерела у списку літератури та відповідна сторінка джерела (наприклад, [4, с. 35]), або під текстом цієї сторінки — зазначаються прізвище та ініціали автора, назва джерела, видавництво, рік видання та сторінка.

Список використаних джерел наводять після основної частини. Перелік джерел інформації укладають (за абеткою) у такій послідовності:

- 1) закони України;
- 2) інструкції та нормативні акти міністерств і відомств;
- 3) наукова, навчально-методична, спеціальна література, видана українською або російською мовами;
- 4) наукова, навчально-методична, спеціальна література, видана іноземними мовами.

При оформленні додатків до реферату, слід дотримуватися наступних правил:

- послідовність подання додатків визначається порядком появи посилань на них у тексті реферату;
- кожний додаток має починатися з нової сторінки;
- кожний додаток незалежно від його характеру (звітні форми, аналітично-розрахункові таблиці, громіздкі ілюстрації, комп'ютерні програми та розрахунки, первинні матеріали тощо) мусить мати заголовок, надрукований вгорі по центру малими літерами з першої великої. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкується слово «Додаток», після якого за допомогою великих літер української абетки. Один додаток позначається як «додаток А»;

### **Критерії оцінювання індивідуальної роботи студента**

Результати виконання індивідуального завдання заносяться до системи рейтингу студента. По-перше, враховується своєчасність і продуктивність роботи студента; по-друге, критеріями оцінювання реферату та презентації є:

- відповідність змісту обраній темі;
- повнота опрацювання теми з використанням необхідної літератури;
- наукова і практична обґрунтованість висновків;
- стиль, цілісність, систематичність, логічність викладу, відповідність вимогам щодо оформлення;
- творчий, оригінальний підхід до створення презентації.

- захист виконаного індивідуального завдання.

Результат виконання і захисту студентом кожного індивідуального завдання оцінюється за такою шкалою:

- 16-20 балів: робота виконана згідно з усіма вимогами;
- 11-15 балів: наявні незначні помилки в оформленні;
- 6-10 балів: не дуже вірно сформульовані висновки, питання розкрито неповністю;
- 0-5 балів: неповне розкриття питання, відсутність висновків тощо.

### **Тематика рефератів з дисципліни «Транснаціональні корпорації»**

1. Проблеми транснаціоналізації української економіки;
2. Формування ТНК як результат процесу інтернаціоналізації фірми: сутність інтернаціоналізації; дуалістична концепція даного процесу; основні його етапи (модель EPRG);
3. Мотиви і завдання початкового етапу інтернаціоналізації;
4. Вибір форм виходу на закордонні ринки, аналіз екстернальних та інтегральних чинників. Локальна ринкова експансія як проміжний етап у формуванні ТНК;
7. Сутність стратегічного управління ТНК;
8. Рівні стратегічного управління ТНК.

## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З КУРСУ

1. Визначте типи корпорацій.
2. Які існують організаційні форми підприємства.
3. Назвіть фази розвитку корпорацій.
4. Сутність закордонних операцій корпорацій.
5. ТНК як різновид міжнародної компанії.
6. Ознаки і суть ТНК.
7. Причини виникнення і розвитку ТНК.
8. Передумови поширення корпорацій як форми господарювання.
9. Основні критерії приналежності до ТНК.
10. Масштаби діяльності сучасних ТНК.
11. Характеристика понять «глобальна компанія» і «багатонаціональна компанія».
12. Сутність інтернаціоналізації фірми.
13. Стадійність інтернаціоналізаційного процесу.
14. Дуалістична концепція інтернаціоналізаційного процесу.
15. Особливості основних етапів інтернаціоналізації фірми.
16. Мотиви і задачі початкового етапу інтернаціоналізації.
17. Модель вибору зарубіжних ринків.
18. Основні форми виходу на зарубіжні ринки.
19. Вибір форми виходу на зарубіжні ринки.
20. Екстернальні фактори, що впливають на вибір форми виходу на зарубіжні ринки.
21. Інтернальні фактори, що впливають на вибір форми виходу на зарубіжні ринки.
22. Локальна ринкова експансія як проміжний етап у формуванні ТНК.
23. Трансформація пріоритетів фірми на етапі формування ТНК.
24. Умови транснаціональної фази інтернаціоналізації фірми.
25. Потенціал глобального синергізма в діяльності ТНК.
26. Суть прямого іноземного інвестування.
27. Теорія інтерналізації.
28. Пряме іноземне інвестування як спосіб ухилення від сплати податків.
29. Нематеріальні активи у прямому іноземному інвестуванні.
30. Трансферт активів і реалізація цільової функції ТНК.
31. Сутність і переваги інтерналізації.
32. Поняття трансакційних витрат.
33. Економічні моделі транснаціональної діяльності.
34. Вибір оптимальної форми діяльності ТНК (метод Хірша).
35. Податкові умови діяльності ТНК.
36. Міжнародне позиціонування активів ТНК.
37. Трансфертні ціни в діяльності ТНК.
38. Управління фінансовими потоками ТНК.
39. Середовище фінансової діяльності ТНК.
40. Внутрішня фінансова структура ТНК.
41. Теоретичні аспекти фінансової діяльності ТНК. Теорія Модільяні-Міллера.
42. Оцінка релевантності теорій прямих зарубіжних інвестицій і ТНК в сучасній практиці міжнародного бізнесу.
43. Проблеми фінансів ТНК.
44. Особливості стратегічного менеджменту ТНК.
45. Конкурентні стратегії ТНК.
46. Поняття глобальної стратегії.
47. Оцінка потенціала для глобальної стратегії.
48. Зміст і роль глобального стратегічного управління в практиці ТНК.

49. Організаційні структури і контроль в ТНК.
50. Проблеми управління персоналом в ТНК.
51. Основні підходи щодо комплектації управлінських служб на зарубіжних філіях і дочірніх підприємствах.
52. Національні різниці в практиці управління персоналом ТНК.
53. Основні елементи і проблеми міжнародної ділової етики.
54. Стратегія багатонаціонального виробництва і матеріально-технічного забезпечення.
55. Завод як об'єкт експорту.
56. Аналітичність фінансової звітності ТНК.
57. Особливості бухгалтерського обліку ТНК.
58. Інформаційне забезпечення аналізу діяльності ТНК.
59. ТНК в процесах глобального руху капіталів.
60. Засоби концентрації виробництва в міжнародному масштабі.
61. ТНК в економіці розвинутих країн.
62. ТНК в економіці країн, що розвиваються.
63. ТНК і міжнародний бізнес в Україні.
64. ТНК і країни базування.
65. ТНК і приймальні країни.
66. Переваги і недоліки господарської діяльності ТНК.
67. Еволюція наддержавного регулювання діяльності ТНК.
68. Адаптація ТНК до умов наддержавного регулювання їх діяльності.
69. Кодекс поведінки ТНК.
70. Еволюційні наслідки виробничої діяльності ТНК.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

### ОСНОВНА:

1. Белошапка В. А., Загорий Г. В. Стратегическое управление: Принципы и международная практика. — Учебник / Под ред. В. А. Белошапки. — К.: Абсолют-В, 2008. — С. 95—238.
2. Ли Се Ун Международный бизнес: Стратегия и управление. — М.: Наука, 2006. — С. 68—260, 275—277, 336—349.
3. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2007. — С. 147—203.
4. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. д-ра екон. наук, проф. Д. Г. Лук'яненка. — К.: КНЕУ, 2005. — 538 с.
5. Гіл, Чарлз В. П. Міжнародний бізнес: Конкуренція на глобальному ринку // Пер. з англ. — К.: Видавництво Соломії Павличко «Основи», 2009. — 856 с.
6. Сіроман М.А. Стратегічні цілі і моделі ефективної діяльності підприємства: Навчальний посібник [Текст] / М.А. Сіроман.— Х.: Мир, 2005.— 216 с.
7. Скокун Н.Т. Управленческий учет [Текст] / Н.Т. Скокун.— М.: Шаг, 2009. - 230 с.
8. Семенов А. Міжнародні прямі інвестиції // Економіка України. — 2008. — № 7. — С. 77—84.
9. Сорос Дж. Алхимия финансов / Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 416 с.
10. Сорос Дж. Криза глобального капіталізму: (відкрите суспільство під загрозою) / Пер. з англ. — К.: Основи, 2009. — 259 с.
11. Сорос Дж. Открытое общество. Реформируя глобальный капитализм / Пер. с англ. — М.: Некоммерческий фонд «Поддержки культуры, образования и новых информационных технологий», 2004. — 458 с.
12. Сорос Дж. Сорос о Соросе. Опережая перемены / Пер. с англ. — М.: ИНФРА — М, 2006. — 336 с.
13. Спандарьян В. Деловая Япония. — М.: Мысль, 2006. — 252 с.
14. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: Монографія / За ред. Д. Г. Лук'яненка. — К.: КНЕУ, 2005. — 538 с.
15. Транснаціональні корпорації: Навч. посіб. / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. — К.: Таксон, 2005. — 304 с.

### ДОДАТКОВА:

1. Нехай В.В. Совершенствование маркетинговой стратегии предприятия на внешнем рынке/ В.В. Нехай// Збірник тез доповідей II міжвузівської науково- практичної конференції. Економічні проблеми: теорія та практика.- Мелітополь.- 2004.- С.12-15;
2. Нехай, В.В. Влияние функционирования службы маркетинга на улучшение показателей хозяйственной деятельности предприятия сельскохозяйственного машиностроения. *Ученые записки Таврического Национального университета им. В. И. Вернадского*. Симферополь: Межвузовский центр «Крым», 2004. Том 17(56). № 2. С. 211 – 218;
3. Нехай, В.В. Проблемы организации маркетинга на предприятиях сельскохозяйственного машиностроения/ В.В. Нехай// *Культура народов Причерноморья*. – Симферополь: Межвузовский центр «Крым».- 2006. - №73 . – С. 27-29;
4. Нехай, В.В. Необходимость совершенствования маркетингового управления предприятием сельскохозяйственного машиностроения/ В.В. Нехай// *Культура народов Причерноморья*. – Симферополь: Межвузовский центр «Крым».- 2006. - №93 . – С. 112-114;
5. Нехай В.В. Оценка процессов, происходящих в сельскохозяйственном машиностроении Украины/ В.В. Нехай// *Культура народов Причерноморья*. – Симферополь: Межвузовский центр «Крым».- 2007. - №99 . – С. 90-92;
6. Нехай В.В. Влияние факторов маркетинга на хозяйственную деятельность предприятия/ В.В. Нехай // *Ученые записки Таврического Национального университета им. В.И. Вернадского*. – Симферополь: Таврический национальный университет.- 2007, Том 20(59), №1 . – С. 126-130;
7. Нехай, В.В. Влияние функционирования службы маркетинга на улучшение показателей хозяйственной деятельности предприятия сельскохозяйственного машиностроения/ В.В.



- Нехай// Ученые записки Таврического Национального университета им. В.И. Вернадского. – Симферополь: Межвузовский центр «Крым».- 2004. – № 2. – С. 211-218;
8. Нехай В.В. Доцільність застосування маркетингу для забезпечення розвитку підприємства при трансформаційній економіці / В.В. Нехай // Экономика Крыма.- Симферополь: Таврический национальный университет им. В.И. Вернадского.- 2010.- №4 (33).- С. 331-335;
  9. Нехай В.В. Інформаційне забезпечення підприємства на основі маркетингу / В.В. Нехай // Ученые записки Таврического Национального университета им. В.И. Вернадского. – Симферополь: Таврический национальный университет.- 2010.- 23 (62), №3. –С. 230-236;
  10. Нехай В.В. Забезпечення маркетингової підтримки підприємства / В.В. Нехай // Вісник Запорізького національного університету.- Запоріжжя: Запорізький національний університет.- 2011.- №1 (9), серія «Економічні науки».- С. 52- 58;
  11. Нехай В.В. Посилення ролі і значимості маркетингу на машинобудівному підприємстві / В.В. Нехай // Актуальні проблеми економіки.- К.: ВНЗ «Національна академія управління».- 2011.- №2 (116).- С. 96-99;
  12. Нехай В.В. Протиріччя та спільна мета логістики і маркетингу / В.В. Нехай // Національний університет «Львівська політехніка».- Львів: Видавництво Львівська політехніка.- 2011.- №714.- С.114- 119.
  13. Фінанси зарубіжних корпорацій: Навч. посіб. / В. М. Суторміна, В. М. Федосов, Н. С. Рязанова // За ред. В. М.Федосова. — К.: Либідь, 1993. — 247 с.
  14. Хуснутдинов М., Винслав Ю. Конвенция о ТНК: Условия принятия, содержание и проблемы реализации // Российский экономический журнал. — 1998. — № 4. — С. 100—103.
  15. Хэррис Дж. Мэнвилл. Международные финансы / Пер. с англ. — М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996. — 296 с.
  16. Щеглова Е. Мы не собираемся сдавать лидирующие позиции в борьбе с ТНК // Инвестиционная газета. — 1999. — № 15. — С. 10.
  17. Щетинин В. Роль ТНК в мировом хозяйстве и их воздействие на международную конкуренцию // Politeconom. — 1997. — №№ 3—4. — С. 57—63.

25 крупнейших многонациональных компаний США

№	Фирма	Отрасль	Объем продаж (в млн. долл.)
1	General Motors	Автомобилестроение	132,775
2	Exxon	Нефть	103,547
3	Ford Motor	Автомобилестроение	100,786
4	IBM	Офисное оборудование	65,096
5	General Electric	Бытовые электроприборы	62,202
6	Mobil	Нефть	57,389
7	Philip Morris	Табачные изделия	50,157
8	Chevron	Нефть	38,523
9	E.I. du Pont De Numerous	Химические препараты	37,386
10	Texaco	Нефть	37,130
11	Chrysler	Автомобилестроение	36,897
12	Boeing	Самолёты	30,414
13	Procter & Gamble	Мыло, косметика	29,890
14	Amoco	Нефть	25,543
15	PepsiCo	Напитки	22,804
16	United Technologies	Самолёты	22,032
17	Conagra	Продукты питания	21,219
18	Eastman Kodak	Научное и фотографическое оборудование	20,577
19	Dow Chemical	Химические препараты	19,080
20	Xerox	Научное и фотографическое оборудование	18,089
21	Atlantic Richfield	Нефть	18,061
22	McDonnell Douglas	Самолётостроение	17,513
23	Hewlett-Packard	Компьютеры	16,427
24	USX	Нефть	16,186
25	RJR Nabisco	Табачные изделия	15,734

Таблица 2. 25 крупнейших многонациональных компаний Европы

№	Фирма	Страна	Отрасль	Объем продаж (в млн. долл.)
1	Royal Dutch-Shell	Великобритания – Нидерланды	Нефть	98,935
2	IRI	Италия	Металл	67,547
3	Daimler-Benz	Германия	Автомобилестроение	63,340
4	British Petroleum	Великобритания	Нефть	59,215

5	Volkswagen	Германия	Автомобилестроение	56,734
6	Siemens	Германия	Электроприборы	51,402
7	Fiat	Италия	Автомобилестроение	47,928
8	Unilever	Великобритания – Нидерланды	Продукты питания	43,963
9	ENI	Италия	Нефть	40,366
10	Elf Aquitaine	Франция	Нефть	39,718
11	Nestle	Швейцария	Продукты питания	39,058
12	Renault	Франция	Автомобилестроение	33,885
13	Philips' Gloeil	Нидерланды	Электроприборы	33,270
14	Asea Brown Boveri	Швейцария	Производственное оборудование	30,536
15	Alcatel Alsthom	Франция	Электроприборы	30,529
16	Hoechst	Германия	Химические препараты	29,571
17	Peugeot	Франция	Автомобилестроение	29,387
18	BASF	Германия	Химические препараты	28,494
19	Bayer	Германия	Химические препараты	26,625
20	Total	Франция	Нефть	26,142
21	Thyssen	Германия	Производство стали	22,731
22	Robert Bosch	Германия	Автомобилестроение	22,084
23	INI	Испания	Производственное оборудование	21,654
24	Imperial Chemical Industries	Великобритания	Химические препараты	21,549
25	BMW	Германия	Автомобилестроение	20,611

Таблица 3. 25 крупнейших многонациональных компаний Японии

№	Фирма	Отрасль	Объем продаж (в млн. долл.)
1	Toyota Motor	Автомобилестроение	79,114
2	Hitachi	Электроприборы	61,466
3	Mitsushita Electronic Industrial	Электроприборы	57,481
4	Nissan Motor	Автомобилестроение	50,248
5	Toshiba	Электроприборы	37,472
6	Honda Motor	Автомобилестроение	33,370
7	Sony	Электроприборы	31,452
8	NEC	Электроприборы	28,377
9	Fujitsu	Компьютеры	27,911
10	Mitsubishi Electric	Электроприборы	26,502

11	Mitsubishi Motors	Автомобилестроение	25,482
12	Nippon Steel	Металл	23,991
13	Mitsubishi Heavy Industries	Производственное и фермерское оборудование	23,011
14	Mazda Motor	Автомобилестроение	20,867
15	Nippon Oil	Очистка нефти	19,864
16	Idemitsu Kosan	Очистка нефти	15,663
17	Canon	Компьютеры	15,349
18	NKK	Металл	14,606
19	Bridgestone	Резиновые и пластиковые изделия	13,860
20	Sumitomo Metal Ind.	Металл	13,803
21	Sanyo Electric	Электроприборы	12,803
22	Isuzu Motors	Автомобилестроение	12,459
23	Nippondenso	Автомобилестроение	12,269
24	Sharp	Электроприборы	12,067
25	Cosmo Oil	Очистка нефти	11,154

Таблица 4. Крупнейшие многонациональные компании Канады

№	Фирма	Отрасль	Объёмы продаж (в млн. долл.)
1	Nothern Telecom	Электроприборы	8,483
2	Alkan Aluminium	Металл	7,596
3	Noranda	Металл	7,139
4	Thomson Corp.	Издательство, печатное дело	6,033
5	Seagram	Напитки	5,214
6	John Labatt	Продукты питания	3,928
7	Petro-Canada	Очистка нефти	3,902
8	Bombardier	Самолётостроение	3,648

Таблица 5. 25 крупнейших многонациональных компаний стран Третьего Мира

№	Фирма	Страна	Отрасль	Объёмы продаж (в млн. долл.)
1	Samsung Group	Южная Корея	Электроприборы	49,560
2	Daewoo	Южная Корея	Электроприборы	28,334
3	PDVSA	Венесуэлла	Нефть	21,375
4	Pemex	Мексика	Нефть	21,293
5	Ssangyoung Group	Южная Корея	Нефть	14,609
6	Petrobras	Бразилия	Нефть	14,600
7	Sankyong	Южная Корея	Нефть	14,530
8	Barlow Rand	Южная Африка	Металл	12,085

9	KOC Holding	Турция	Автомобилестроение	11,462
10	Hyundai Motor	Южная Корея	Автомобилестроение	8,606
11	Chinese Petrolm.	Тайвань	Нефть	8,312
12	Indian Oil	Индия	Нефть	7,927
13	Pohang Iro. & Steel	Южная Корея	Металл	7,882
14	Petronas	Малайзия	Нефть	6,814
15	Hyundai Heavy Ind.	Южная Корея	Транспортное оборудование	6,518
16	Hyosung Group	Южная Корея	Текстиль	6,335
17	Haci Omer Sabanci	Турция	Текстиль	6,083
18	Goldstar	Южная Корея	Электроприборы	4,917
19	Kia Motors	Южная Корея	Автомобилестроение	4,385
20	Honam Oil Refinery	Южная Корея	Нефть	4,021
21	YPF	Аргентина	Нефть	3,906
22	Doosan Group	Южная Корея	Напитки	3,673
23	De Beers Consol. Mines	Южная Африка	Угледобыча	3,667
24	Petrogal	Португалия	Нефть	3,628
25	Vitro	Мексика	Стройматериалы	3,333

Таблица 6. 100 наиболее развитых экономик мира

№	Страна/компания	\$ млн.	№	Страна/компания	\$ млн.
1	2	3	4	5	6
1	США	5,237,707	51	Пакистан	40,134
2	Япония	2,920,310	52	Новая Зеландия	39,437
3	Германия	1,272,959	53	Philip Morris Comp.	39,069
4	Франция	1,000,866	54	Колумбия	38,607
5	Италия	871,955	55	Малайзия	37,005
6	Великобритания	834,166	56	Fiat S.P.A.	36,741
7	Канада	500,337	57	Chrysler Corp.	36,156
8	Китай	393,006	58	Nissan Motor Comp.	36,078
9	Бразилия	375,146	59	Unilever NV	35,284
10	Испания	358,352	60	Du Pont	35,209
11	Индия	287,383	61	Samsung Group	35,189
12	Австралия	242,131	62	Wolkswagen AG	34,746
13	Нидерланды	237,415	63	Кувейт	33,082
14	Швейцария	197,984	64	Siemens AG	32,660
15	Корея	186,467	65	Египет	32,501
16	Швеция	184,230	66	Texaco Incorporated	32,416
17	Мексика	170,053	67	Ирландия	30,054
18	Бельгия	162,026	68	Toshiba Corp.	29,469
19	Австрия	131,899	69	Chevron Corp.	29,443

20	General Motors Corp.	126,974	70	Nestle SA	29,365
21	Финляндия	109,705	71	ОАЭ	28,449
22	Дания	105,263	72	Нигерия	28,314
23	Ford Motor Comp.	96,932	73	Сингапур	28,058
24	Норвегия	92,097	74	Renault	27,457
25	Саудовская Аравия	89,986	75	ENI	27,119
26	Индонезия	87,936	76	Венгрия	27,078
27	Еххон Corp.	86,656	77	Philips NV	26,993
28	Южная Африка	86,029	78	Honda Motor Comp.	26,484
29	Royal Dutch/Shell Group	85,528	79	BASF AG	25,317
30	Турция	74,731	80	NEC Corp.	24,595
31	Аргентина	68,780	81	Hoechst AG	24,403
32	Польша	66,974	82	Amoco Corp.	24,214
1	2	3	4	5	6
33	Таиланд	64,437	83	Peugeot SA	24,091
34	IBM Corp.	64,438	84	B.A.T. Industries	23,529
35	Токуо Motor Corp.	60,444	85	ELF Aquitaine	23,501
36	Гонконг	59,202	86	Bayer AG	23,021
37	Югославия	59,080	87	Перу	23,009
38	General Electric Comp.	55,264	88	Чили	22,910
39	Греция	53,626	89	CGE	22,575
40	Алжир	53,116	90	Марокко	22,069
41	Mobil Corp.	50,976	91	Imperial Chemical	21,889
42	Hitachi Ltd.	50,894	92	Proctor & Gamble Comp.	21,689
43	British Petroleum Comp.	49,484	93	Mitsubishi Electric Corp.	21,213
44	IRI	49,077	94	Asea Brown Boveri AB	21,209
45	Венесуэла	47,164	95	Болгария	20,860
46	Израиль	44,131	96	Nippon Steel Comp.	20,767
47	Португалия	44,058	97	Boeing Comp.	20,276
48	Matsushita Electric	43,086	98	Пуэрто-Рико	20,118
49	Филиппины	42,754	99	Occidental Petroleum	20,068
50	Daimler-Benz AG	40,616	100	Daewoo Corp.	19,981

Источник: The World Bank

Навчально-методичне видання  
(українською мовою)

Нехай Вікторія Василівна

***ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ***

Методичні рекомендації  
до самостійної та індивідуальної роботи  
для студентів напрямку підготовки «Менеджмент»

Рецензент Д.Г. Легеза  
Відповідальний за випуск В.В. Нехай  
Коректор О.М. Денисова