

Давидова І.О., Величко К.Ю., Печенка О.І.

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ

навчальний посібник



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ
Кафедра міжнародної економіки

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ
НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

для студентів економічних спеціальностей

Харків 2018

УДК 339.944
ББК 65.298
Д – 13

Авторський колектив:
Давидова І.О., Величко К.Ю., Печенка О.І.

Рецензенти:
д-р. екон. наук., проф. Шталь Т.В.,
д-р. екон. наук., проф. Яцун Л.М.,

Рекомендовано Вченою радою Харківського державного університету харчування та торгівлі, протокол № 16 від 03.07.2017 р.

Д-13 ¹ **Транснаціональні корпорації**/ І.О. Давидова, К.Ю. Величко,
О.І. Печенка– Харків: Видавництво «Форт», 2018. – 175с.

У навчальному посібнику висвітлено теоретичні основи та концептуальні засади функціонування транснаціональних корпорацій (ТНК) на сучасному етапі розвитку світового господарства. Розглянуто: особливості ТНК як суб'єктів міжнародного бізнесу в умовах глобалізації, еволюційний розвиток ТНК, особливості формування та реалізації стратегії ТНК, специфіку дії економічного механізму ТНК. Акцентована увага на ролі ТНК в системі сучасного міжнародного інвестування та тенденціях транснаціоналізації української економіки.

Навчальний посібник містить питання для самоконтролю, тестові завдання, що допоможуть у засвоєнні теоретичного матеріалу.

Навчальний посібник розраховано на студентів економічних спеціальностей, аспірантів, науковців та практичних працівників в сфері міжнародного бізнесу.

УДК 339.944
ББК 65.298

© І.О. Давидова, К.Ю. Величко,
О.І. Печенка, 2018

© Харківський державний університет
харчування та торгівлі, 2018

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування світової економіки транснаціональні корпорації стали однією з головних рушійних сил глобалізації. Транснаціоналізація господарського життя є однією з основних складових глобальної економіки. Вона як важливий елемент глобалізації безпосередньо впливала на її розвиток і майже стала її синонімом, сприяючи прискоренню процесів наближення та взаємопроникнення різних культур, цивілізацій, держав, регіонів, економічних систем, ринків та інститутів.

Транснаціональні корпорації (ТНК) створюють власні союзи та господарські партнерства, які пов'язані спільними майновими та немайновими відносинами, внутрішньофірмовим обміном і власністю на майже усі світові мобільні, мультифункціональні фактори виробництва, вони є породженням глобалізації і найцікавішим об'єктом для вивчення. ТНК перетворилися з суб'єктів у об'єкти міжнародної політики, беручи активну участь у усіх глобальних процесах.

Дослідженню різних аспектів функціонування транснаціональних корпорацій присвячені наукові роботи закордонних та вітчизняних вчених, серед яких слід виділити - М. Портера, Дж. Даннінга, Е. Колді, А. Ругмана, Д. Лук'яненка, О. Білоруса, С. Сиденко, А. Філіпенка, А. Поручника, І. Пономаренко, А. Попова, В. Рокоча, Я. Столярчук та ін., ефективність виробництва, удосконалення форм менеджменту. В умовах посиленої інтернаціоналізації світового господарства ТНК являють собою могутню частину корпоративного бізнесу, відіграють провідну роль в посиленні та укріпленні світових господарських зв'язків. Своєю виробничо-комерційною діяльністю ТНК фактично пов'язують національні і регіональні ринки, що в свою чергу забезпечує цілісність світового господарства. Жоден процес на світовій арені не відбувається без участі ТНК, які виступають рушійною силою розвитку світової економіки.

Вплив ТНК на світову економіку носить дуалістичний характер. З одного боку, ТНК є наслідком (продуктом) міжнародних економічних відносин, що динамічно розвиваються, а з іншого – самі виступають потужним механізмом впливу на них, формуючи нові та видозмінюючи існуючі форми міжнародних економічних відносин.

У світі налічується близько 82 000 ТНК, з яких 80% розміщено в промислово розвинених країнах і які мають близько 810 000 філій в різних країнах на всіх континентах. Втім наслідки діяльності ТНК на ринках приймаючих країн не завжди мають позитивні аспекти для

національних економік. З огляду на це, важливими є питання не тільки ролі транснаціональних корпорацій у світовому господарстві, а й особливостей і наслідків їх функціонування на ринках приймаючих країн, зокрема і на ринку України. Саме тому, розуміння теоретичних аспектів діяльності ТНК; особливостей транснаціоналізації українських компаній та розвитку національних бізнес-структур є актуальним.

Україна має значний потенціал розвитку співпраці з ТНК і потребує законодавчих, правових та економічних змін, щоб створити сприятливий інвестиційний клімат для розміщення дочірніх підприємств провідних ТНК світу і, як наслідок, збільшення капіталовкладень в економіку країни.

Навчальний посібник містить теоретичний матеріал за темами дисципліни, питання для самоконтролю, тестові завдання, що допоможуть у засвоєнні теоретичних знань та формуванню у майбутніх фахівців приймати рішення при здійсненні міжнародного бізнесу.

Навчальний посібник розраховано на студентів економічних спеціальностей, аспірантів, науковців та практичних працівників в сфері міжнародного бізнесу.

РОЗДІЛ І. ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ ЯК СУБ'ЄКТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

ТЕМА 1. ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ ЯК СУБ'ЄКТ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ



Навчальні цілі:

1. Поняття ТНК та підходи до визначення.
2. Критерії належності до ТНК. Різновиди корпорацій.
3. Середовище функціонування ТНК: поняття та характеристика.

Ключові поняття теми: транснаціональні корпорації; критерії транснаціоналізації (структурний критерій; критерій результативності; біхевіоральний (поведінковий) критерій; форми ТНК; середовище ТНК; глобалізація; інтернаціоналізація; міжнародний бізнес; еволюція ТНК; картель; синдикат; трест; концерн; багатогалузеві концерни; конгломерат; консорціум; транснаціональні стратегічні альянси.

1. Сучасний міжнародний бізнес включає ділові трансакції (угоди) між фізичними особами, фірмами та іншими (приватними та суспільними) організаціями, що здійснюються за межами національних кордонів. Взагалі, історія міжнародного бізнесу походить у далеке минуле. Перші експортно-імпортні операції здійснювали купці з Греції та Месопотамії. Вже, в більш-менш систематизованому вигляді, міжнародний бізнес виник у V ст. до н.е., коли Греція стала головним центром міжнародної комерційної діяльності. Згодом Греція втратила свої позиції як центр міжнародної ділової активності, поступившись Риму, Константинополю, Генуї, Венеції, Західній Європі, а потім США. На сьогодні саме США є головним учасником міжнародного бізнесу, однак їх позиції частково послабляються, особливо в контексті конкуренції з фірмами Японії та Західної Європи., Китаю.

Виникнення перших міжнародних фірм пов'язують із промисловою революцією в Європі (18-19 ст.). У цей період значна кількість компаній почали розширювати свою діяльність шляхом відкриття філій (у т.ч. виробничих) за кордоном. Історично перші ТНК функціо-

нували головним чином у видобувній промисловості. Їх виробнича діяльність, як у галузі переробки сировини, так і у виготовленні споживчих товарів активізувалася пізніше.

Сьогодні з 500 найпотужніших міжнародних (транснаціональних) компаній (ТНК) 85 контролюють 70% всіх закордонних інвестицій. ТНК функціонують не в усіх галузях. Ці 500 найпотужніших ТНК реалізують 95% фармацевтики, 80% всієї виробничої електроніки і хімії та 76% продукції машинобудування (виробнича сфера). Більше половини, а саме 60% міжнародних компаній зайнято у сфері виробництва, 37% – у сфері послуг і 3% – у видобувній промисловості і сільському господарстві.

ТНК виступають головним суб'єктом світогосподарських відносин та формою, що втілює в собі, як правило, усі види сучасного міжнародного бізнесу. Для визначення ТНК важливими є кількісні та якісні критерії. Термін «ТНК» (transnational corporation) і його еквіваленти (multinationals enterprise, multinational company, multinational corporation) вперше з'явилися в 1960-1962 роках. *Традиційне визначення* ТНК як *фірми, що має власні філії в 2-х і більше країнах*, зазнало значної критики. Ряд дослідників вважають за необхідне для ТНК наявність виробничих потужностей як мінімум у 6 країнах.

Серед інших критичних зауважень щодо традиційного визначення ТНК можна відзначити підхід американського фахівця Е. Колді. Відповідно до цього підходу головним недоліком такого визначення є ігнорування значного росту міжнародного франчайзингу, стратегічних альянсів, включаючи ліцензування, управління за контрактом і іншими формами міжнародного партнерства, які не ведуть до створення нової юридичної особи.

На сьогодні відсутнє яке-небудь одне загальноприйняте формулювання транснаціональної корпорації. Дві міжнародні організації - Організація Економічного Співробітництва і Розвитку (ОЕКД) і Комісія ООН з Торгівлі і Розвитку (ЮНКТАД) розробили свої трактування, що вважаються найбільш авторитетними. Згідно ОЕКД транснаціональні корпорації звичайно включають компанії приватної, державної чи змішаної форм власності, які знаходяться в різних країнах. При цьому одна чи більше з цих компаній може здійснювати значний вплив на діяльність інших, особливо в сфері обміну знаннями й ресурсами.

Останній варіант визначення транснаціональної (багатонаціональної) корпорації, схвалений ЮНКТАД визначає ТНК як підприємство, що поєднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в 2 і більше країнах, яке здійснює проведення

зв'язаної політики й загальної стратегії через один чи більше центрів прийняття рішень.

Підсумовуючи сказане вище, будемо вважати, що **транснаціональна корпорація (ТНК)** – велика фірма (або об'єднання фірм різних країн), яка має закордонні капіталовкладення та впливає на яку-небудь сферу (або декілька сфер) у міжнародному масштабі. ТНК – це компанія, що володіє виробничими підрозділами в декількох країнах. При цьому розрізняють: країну базування – країну, в якій знаходиться штаб-квартира ТНК та приймаючу країну – країну, в якій розміщення власність ТНК.

Відповідно до оцінки ООН, більш ніж 10.000 фірм різних країн світу можуть бути віднесені до ТНК. Звичайно, середньорічний обсяг продажів ТНК складає не менше декількох сотень мільйонів доларів. Понад 500 ТНК мають річний обсяг збуту більше 1 млрд. доларів. (табл.1.1).

Таблиця 1.1.

Найбільш потужні ТНК за обсягами продажу у 2015 році

Назва	Країна	Галузь	Річна виручка
Walmart	США	Роздрібна торгівля	485,7
Sinopec	Китай	Паливна	446,8
Royal Dutch Shell	Нідерланди	Паливна	431,3
China National Petroleum Corporation	Китай	Паливна	428,6
ExxonMobil	США	Паливна	382,6

300 найбільш великих ТНК за приблизними оцінками контролюють до чверті всіх світових виробничих активів. Щорічний обсяг продажів окремих ТНК перевищує річний валовий внутрішній продукт (ВВП) багатьох країн світу.

Виключно великий вплив ТНК на економіку країн, які розвиваються. Серед позитивних факторів такого впливу головним вважається внесок у їхній технологічний розвиток і, як наслідок, у трансформацію багатьох країн з експортерів сировини у виробників і експортерів про-

дукції її переробки. Інвестиції ТНК у багатьох випадках вплинули на структурну перебудову економіки країн, що розвиваються, і її диверсифікованість, а також на розв'язання проблем зайнятості й підвищення рівня життя. У той же час досить велика й критика ТНК, головним чином монополістичного характеру їхньої діяльності, що ставить деякі країни в положення серйозної економічної залежності. Критиці піддаються ТНК і в країнах їхнього базування, насамперед у зв'язку з трансфертом за кордон значного числа робочих місць, відхилення від податкових платежів і т.д. Останні десятиліття характеризуються значним посиленням конкурентних позицій ТНК, які належать країнам третього світу. "Biria Group" (Індія), "United Laboratories" (Філіппіни), "Autlan" (Мексика) у числі декількох сотень ТНК країн, що розвиваються, які збільшили число своїх дочірніх підприємств за кордоном до декількох тисяч у наш час.

Розвиток таких ТНК цілком кореспондується з концепцією міжнародного життєвого циклу продукту, запропонованою Р. Верноном. Вони починали з пошуку експортних ринків, а в міру посилення проблем, пов'язаних з тарифним регулюванням, квотами й іншими бар'єрами відкривали власне виробництво за кордоном, звичайно в сусідніх країнах, що розвиваються.

Головною конкурентною перевагою ТНК розглянутої категорії є їх здатність до ефективного виробництва стосовно невеликого обсягу продукції з ухилом високим ступенем адаптивності до специфічних особливостей попиту на національних ринках.

Індикатором присутності капіталу потужних фінансово-промислових утворень іноземного походження в економіці будь-якої країни є *індекс транснаціоналізації* економіки приймаючої країни (Transnationality index of host economies), який введено у 1990 році Конференцією ООН з торгівлі і розвитку.

ЮНКТАД розраховує цей індекс як середнє арифметичне трьох величин: частки активів за кордоном у загальному обсязі активів компанії; частки продажів за кордоном у загальному обсязі продажів; частки персоналу, зайнятого на закордонних підприємствах, у загальній чисельності персоналу компанії.

$$I_T = (A_I/A + R_I/R + S_I/S) * 100\%, \quad (1.1)$$

3

де I_T – індекс транснаціональності, %;

A_I – зарубіжні активи;

A – загальні активи;

R_I – обсяг продаж товарів та послуг зарубіжними філіалами;

R – загальний обсяг продаж товарів та послуг;

S_I – зарубіжний штат;

S – загальний штат працівників компанії.

Значно вищий індекс транснаціональності в порівнянні зі звичайними ТНК: мають глобальні компанії .

2. Виділяють три основних критерію приналежності до ТНК :

- структурний критерій;
- критерій результативності;
- біхевіоральний (поведінковий) критерій.

Використовуючи *структурний критерій*, ТНК може бути визначена на базі двох підходів. Відповідно до першого критерію, транснаціональність детермінується кількістю країн, у яких функціонує фірма. Другий підхід припускає, що транснаціональний статус визначається різною країновою приналежністю власників фірми або її вищого управлінського персоналу.

За допомогою *критерію результативності* ТНК визначається на базі абсолютної кількості або питомої ваги (відсотка) активів, числа працівників, обсягу чи продажів доходів за кордоном.

Згідно *біхевіоральному (поведінковому) критерію* фірма може бути названа транснаціональною, якщо її вищий менеджмент "мислить інтернаціонально". Це визначення припускає, що в зв'язку з тим, що транснаціональна (багатонаціональна) корпорація діє більше, ніж а одній країні, її керівництво повинне розглядати увесь світ, як сферу своїх потенційних ділових інтересів.

У зарубіжній (особливо американській) літературі з міжнародного бізнесу 80-х - 90-х років усе більш активно проводиться розмежування понять "глобальна компанія" і "багатонаціональна компанія". Цей поділ обумовлений специфікою адаптації маркетингової політики великих фірм до двох основних тенденцій у сучасному середовищі міжнародного бізнесу-глобалізації і регіоналізації. Так звані глобальні компанії проводять стратегію стандартизації виробництва й активного використання економії на його масштабах. Особливістю компаній, які відносяться до багатонаціональних є відносно високий рівень диференціації продуктів з метою максимально повного врахування специфіки маркетингових факторів окремих країн чи регіонів.

Поза залежністю від орієнтації міжнародного маркетингу (глобальної чи багатонаціональної) під терміном "транснаціональна

корпорація" ми надалі будемо розуміти групу підприємств, які функціонують у різних країнах, але контрольованих штаб-квартирою, яка знаходиться в одній конкретній країні.

У процесі становлення та розвитку транснаціонального капіталу та ТНК як форми його функціонування виділяють три етапи еволюції транснаціональної діяльності та становлення різних типів ТНК. (дивись таблицю 1.2.).

Таблиця 1.2.

Етапи еволюції транснаціональної діяльності корпорацій

<i>Етапи</i>	<i>Характеристика</i>
I етап. Друга третина XIXст. – перша половина XX ст..	- Інвестування в сировинні галузі іноземних економік; - Створення в приймаючих країнах розподільних та збутових підрозділів; - Виробництво однакової або незначно диференційованої продукції
II етап. Друга половина XX ст. – кінець XX ст.	- Посилення ролі зарубіжних виробничих підрозділів ТНК; - Інтеграція зарубіжних виробничих та збутових операцій; - Стратегія диверсифікації
III етап. З кінця XX ст.	- Утворення мереж внутрішньофірмових зв'язків регіонального чи глобального масштабу; - Інтеграція наукових досліджень та розробок матеріально-технічного забезпечення. виробництва. розподілу, збуту; - Формування ТНК у країнах «третього світу»
IV етап. З початку XXI ст.	- опора на сучасну науку і інноваційний бізнес; - генерація наукових ідей і концепцій; - створення глобальних мереж

Взагалі, відомо багато форм монополістичних об'єднань.

На початку XX ст. такі об'єднання капіталістів дістали найбільшого поширення. Монополії проникають в усі сфери суспільного

відтворення – безпосереднє виробництво, обмін, розподіл і споживання. Першою монополізується сфера обігу. На цій основі виникають найпростіші форми монополістичних об'єднань - картелі і синдикати.

Картель (від франц. «союз») - це така форма монополістичного об'єднання, учасники якого зберігають власність на засоби виробництва і вироблений продукт, а також виробничу і комерційну самостійність. Це означає, що виробництво і збут продукції кожне підприємство, яке входить до картелю, здійснює самостійно. Учасники картелю складають угоди про регулювання об'ємів виробництва, умов збуту продукції (розподіл ринків збуту), визначають єдині монопольно високі ціни, обмін патентів на нову техніку, найму робочої сили з метою вилучення монополістичного прибутку.

Оскільки кожне підприємство, як було сказано вище, здійснювало виробництво і збут продукції самостійно, було зобов'язане продавати свої товари по єдиній, встановленій картельною угодою, ціні. Звичайно, така угода передбачала і поділ ринку: встановлювалося де тому чи іншому учаснику картелю дозволяється збувати свою продукцію. Іноді картельна угода встановлювала для кожного підприємства частку (квоту) його участі у виробництві чи в обсязі продажу. Відповідно до цієї квоти (норми) кожен з учасників картелю не повинен перевищувати обсяг виробництва і збуту. За порушення накладався штраф, який ішов у загальну касу. Встановлювалася також так звана картельна ціна – різновид монопольної ціни, яка встановлювалася з метою знищення конкурентів та забезпечення умов для одержання монопольного прибутку.

Картельна ціна була корисна для розвитку монополій. Важливим для кожного учасника картелі було те, що вони зберігали свою виробничу і комерційну самостійність. Картелі були розповсюджені досить широко в Німеччині, склалися навіть міжнародні картелі. Це такі союзи монополій різних країн, між якими також склалися угоди про розподіл ринків збуту, джерел сировини, встановлення монопольних цін, використання патентів. Як правило, такі міжнародні картелі існували в рамках однієї галузі.

На сучасному етапі картелі існують у формі патентних пулів, ліцензійних договорів, консорціумів з проведення науково-дослідних розробок, тощо.

Синдикат (від грец. – «згода») – це така форма монополістичного об'єднання, де розподіл заказів, закупки сировини та реалізація виробленої продукції здійснювався через єдину збутову контору або

інший аналогічний орган. Наприклад, в дореволюційній Росії такими конторами були «Продамет», «Продуголь», «Сахарний синдикат».

Синдикат зв'язував підприємства, що увійшли до нього, тісніше. Ці об'єднання підприємств виробляли, як правило, масову однотипну продукцію. Кожне окреме підприємство в ньому не продавало своєї продукції самостійно, а здавало її синдикату, який здійснював збут через свою контору. Отже, учасники синдикату втрачали власність на вироблений продукт, вони зберігали виробничу самостійність, але втрачали комерційну. Кожен учасник, будь – то підприємство чи фірма, одержує від контори відповідну частину прибутку, який залежить від квоти виробництва та інших умов. Тобто прибуток розподілявся відповідно до частки кожного підприємства в обсязі продажу.

В сучасних умовах, коли у ряді країн існує антимонополістичне законодавство, синдикати втратили своє значення як форма монополістичного об'єднання. Нині синдикати існують переважно у сфері торгівлі, деякі у сфері виробництва, так , наприклад, алмазний синдикат контролює світовий ринок необроблених алмазів. В Україні, як правило, синдикати утворювалися у формі акціонерного товариства. Вони підпорядковують собі необ'єднаних підприємців шляхом встановлення цін на сировину, матеріали, свою продукцію.

Трест (від англ. – «довір'я») - це такий вид монополій, де учасники втрачають не тільки комерційну, а й виробничу і навіть юридичну самостійність, підкоряючись єдиному контролю. Хоча трести є найбільш тіснішою формою об'єднання, кожне з підприємств окремо вже не могло вирішувати, що і як виробляти. Вони не могли вести справи і укладати угоди на свій страх і ризик. Ними управляв і від їх імені вів усі справи трест. Реальна влада в тресті сконцентровувалася в руках правління або головної компанії. Кожний з власників підприємств отримує певну кількість акцій у відповідності з величиною вкладеного капіталу, тим самим отримує право на участь в правлінні та на відповідну частину прибутку – дивіденди.

Як правило, трести об'єднують однорідні підприємства. Вони виникли у США в останній третині XIX ст. Першим трестом вважається утворена Дж.Д. Рокфеллером нафтова компанія «Стандарт ойл» (1879р.). Поширення трестів у Європі почалося після першої світової війни. В наші часи синдикати і трести майже не трапляються, а картельні угоди об'єднують вже не окремі підприємства, а монополістичні об'єднання – великі акціонерні компанії (корпорації). Зате з'явилася і стала поширена нова форма монополістичного об'єднання – концерни.

На відміну від старих форм, концерн є багатогалузевою монополією, котра охоплює найрізноманітніші підприємства.

Пряме закордонне інвестування характеризує масштаби проникнення ТНК на світові ринки. Починаючи із середини 70-х років найчастіше використовуються також інші, альтернативні закордонному інвестуванню, методи: створення спільних підприємств, контракти на постачання комплектного устаткування, продаж технологій, зустрічні постачання сировини, матеріалів, напівфабрикатів. Ці нові форми міжнародних господарських зв'язків широко використовуються ТНК, тому що дозволяють найбільше повно реалізувати їхні специфічні активи в області інформаційного забезпечення, організації і керування виробництвом. Однак головною формою експансії ТНК залишається нарощування виробничих потужностей за кордоном.

Концерн (від англ. – «підприємство, фірма»)- це об'єднання формально самостійних підприємств різних галузей виробництва, транспорту, торгівлі, банків і страхових компаній на основі повної фінансової залежності від власників контрольного пакету акцій. Ядром концерну є велике промислове підприємство, трест, банк або спеціально створене головне товариство - холдинг. Ця форма монополістичних об'єднань найбільш розповсюджена. Для концерну притаманна децентралізована система управління підприємствами (за основними групами продукції або регіонам), великий обсяг внутрішньо-фірмових поставок; централізованими в ньому є, як правило, капіталовкладення та фінанси.

Охоплюючи найрізноманітніші підприємства, концерни відображають потреби розвитку продуктивних сил, які диктують необхідність комбінування, а також прагнення до диверсифікації.

Диверсифікація – це відносно нове явище в економіці розвинутих країн світу, яке почало розвиватися з середини 50-х рр. XX ст. Сутність її полягає в проникненні великих фірм у галузі, що не мають прямого виробничого зв'язку з основною галуззю їхньої діяльності. Мотивами, які спонукають монополію до диверсифікації є:

- прагнення пом'якшити проблему реалізації, послабити залежність від кон'юнктури ринку в зв'язку з падінням попиту на той чи інший вид продукції;

- прагнення пом'якшити наслідки економічних криз.

На початку виникнення монополістичного капіталу в кожній країні найбільш характерною була та чи інша форма монополій. У Німеччині, наприклад, переважали картелі, в Росії і Франції – синдикати, у США – трести, в Японії - концерни.

В сучасних умовах синдикати і трести в чистому вигляді майже не трапляються, а картельні угоди об'єднують уже не окремі підприємства, а монополістичні об'єднання - великі акціонерні компанії (корпорації). При цьому картельні угоди найчастіше укладаються негласно, вони навіть не оформляються юридично, щоб зберегти цілковиту таємницю.

На сучасному етапі переважною формою монополістичних об'єднань стали *багатогалузеві концерни*. Ця форма набула великого поширення. На відміну від старих форм, концерн охоплює найрізноманітніші підприємства. Така форма об'єднання відображає потреби розвитку продуктивних сил, які диктують необхідність комбінування, а також прагнення до диверсифікації, впровадження в інші галузі виробництва, що полегшує боротьбу з конкурентами і дає можливість краще використовувати кон'юнктуру ринку. В концерни входять не тільки підприємства, які належать їм, але і заводи і фірми, які формально не є їх власністю, але постачають підприємствам концерну деталі, приладдя або виконують якісь послуги. На чолі концерну стоїть звичайно якесь одне найбільше підприємство (чи банк), що здійснює фінансове керівництво усіма підприємствами концерну.

По мірі розростання концерни утворюють конгломерати, тобто велетенські промислові комплекси. *Конгломерат* (від лат. «зібраний») – це одна з форм монополії, в якій під єдиним фінансовим контролем зосереджені компанії, що діють у різних, технологічно не пов'язаних між собою галузях. Як правило, конгломерати належать одній фірмі і випускають на одній або більше стадіях виробництва різноманітні неконкурентні товари або оперують на сегментах ринку, які не перетинаються. Підприємства при цьому мають широку автономію економічної діяльності управління ними централізоване. Структура конгломератних об'єднань нестійка: вони можуть розпадатись або утворювати концерн.

Різниця між багатогалузовим концерном і конгломератом з погляду самостійного прийняття важливих управлінських рішень полягає у тому, що в першому лише найсильніші підприємці мають право на участь у спільному фінансовому контролі, який здійснюють головна фірма або банк; у конгломераті право на участь у спільному управлінні має обмежене коло учасників (порівняно з концерном).

Останнього часу розвинулася така форма монополістичних об'єднань, як консорціуми. *Консорціум* - це об'єднання не окремих підприємств, а монополій. Іноді об'єднуються монополії різних країн для проведення якоїсь фінансової операції, наприклад для надання

позички в будь-якій країні. Консорціум може створюватися і для розмежовування інтересів монополій, які конкурують, в галузі добування та збуту певного товару, наприклад, нафти. Можна сказати, що консорціуми є своєрідними «картелями монополій». Їх особливо часто створюють для спільного господарювання у країнах, що розвиваються.

Транснаціональні стратегічні альянси (ТСА) – союзи самих ТНК, організаційна форма міжкорпораційних зв'язків компаній, у рамках якої здійснюється довгострокова координація економічної діяльності учасників з метою реалізації масштабних виробничих проєктів, поліпшення доступу на певні ринки, скорочення тривалості інноваційних процесів та виробництва. *Стратегічні альянси* – це рівні, довірчі, партнерські зв'язки між двома чи більше корпораціями, які мають характер кооперації та утворюються з метою досягнення спільних цілей на певний проміжок часу. Альянси створюються, насамперед, в найпередовіших галузях (мікроелектроніці, телекомунікації, біотехнології та автомобілебудуванні і аерокосмічній діяльності), де конкуренція має досить жорсткі форми, витрати на створення нових технологій настільки великі, що вони неможливі навіть для компаній-лідерів. Яскравий приклад – рішення про інтеграцію європейських лідерів аерокосмічної та військової промисловості.

Слід відзначити, що саме у залежності від ступеню усупільнення капіталу та різновиду господарської діяльності, ТНК представлені картелями, синдикатами, пулами, трестами, концернами, консорціумами. Найпоширенішими є ТНК у форми концерну. Пр цьому ТНК можуть бути одно- та багатогалузевими. Становлення багатогалузевих концернів- результат стратегії зменшення ризику через диверсифікацію виробництва.

Взагалі, розвиток підприємств, їх взаємодія і конкуренція в ринковій економіці є передумовами об'єднання окремих підприємств. Таке об'єднання ТНК отримало назву *мегакорпорацій*, дехто називає це явище формуванням транснаціональних мереж, а фактично воно є формуванням стійких інтеграційних зв'язків. Інтеграція дозволяє отримати низку конкурентних переваг: зниження трансакційних витрат, витрат на управління, ефект економії від масштабу, збільшення можливостей для масштабних інвестувань та НДДКР.

3. Важливим аспектом діяльності ТНК є середовище функціонування транснаціональних корпорацій, яке можна поділити на зовнішнє та внутрішнє.

Внутрішнє середовище функціонування ТНК складається з мети діяльності, технології, людського капіталу, структури. У теорії менеджменту ці чинники називаються «внутрішніми ситуаційними змінними». Ці чинники взаємопов'язані між собою, тому зміни однієї складової впливають на всі інші. Вихід фірми на світовий ринок розпочинається з альтернатив діяльності: куди спрямувати свою діяльність?; яку форму зарубіжних операцій обрати?; як побудувати організаційну структуру?

Мета пов'язана з поняттям «місії» ТНК. Місія – це загальна мета фірми, у формулюванні якої відображені статус, стратегічний напрям розвитку фірми та орієнтири (тобто більш віддалені цілі, яких прагне досягти фірма) формування «дерева цілей» - конкретної мети в різних сферах діяльності, на різних рівнях і в різних структурах (рис. 1.1.).

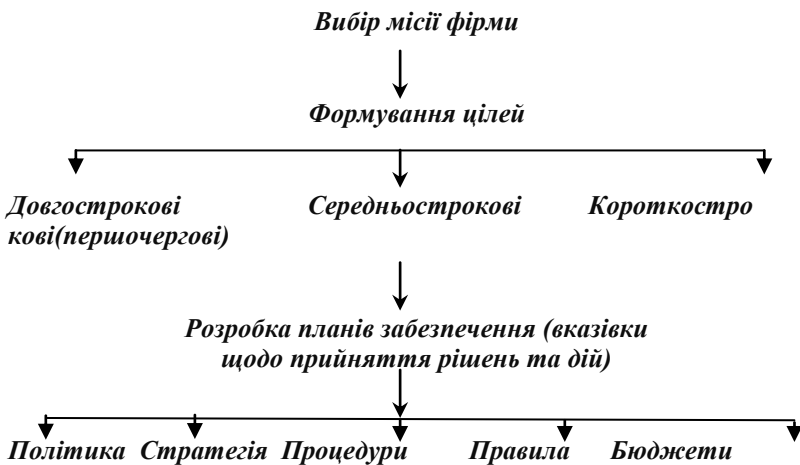


рис.1.1. Порядок процесу формування місії та цілей ТНК

Слід зазначити, що для ТНК важливе значення мають довгострокові цілі (наприклад, проникнення на ринок та завоювання його

певної частки; пристосування продукції до специфіки конкретного ринку; визначення майбутніх світових можливостей, тощо).

Технологія – важлива для ТНК внутрішня та водночас зовнішня складова. Технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок, устаткування, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації або людях. ТНК обирають один з трьох видів технологій або їх поєднання, в залежності від мети:

- одиночне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво, де водночас виготовляється лише одна або невелика партія виробів. Найчастіше така продукція виробляється за специфікаціями або за зразками (комерційні «Боїнги», військові реактивні літаки, унікальне медичне устаткування, космічні літаки, судна для прогулянок, одяг, меблі);

- масове або велике серійне виробництво, тобто виготовлення значної кількості виробів, що ідентичні один одному (конвеєрне виробництво, механізація та автоматизація виробництва – тобто технологія масового виробництва);

- безперервне виробництво (автоматизоване), яке використовується для виробництва однакового за складом продукту у великих обсягах (переробка нафти, сталеливарне та мідеплавильне виробництво, тощо).

Слід також зазначити, що сучасні технології не стоять на місці, тому ТНК, виборюючи лідерство на світовому ринку постійно удосконалюють технології, виходячи з реалій початку XXI сторіччя. А реалії - це перехід від суспільства промислового до суспільства інформаційного.

Людський капітал – в теорії та практиці сучасного менеджменту люди розглядаються як центральний ситуаційний чинник. Дж. Грейсон та Карл О’Делл відзначають, що саме людський капітал, а ні устаткування та заводи є наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності. Слід зазначити, що ТНК по-різному будують політику формування кадрового потенціалу, певна різниця полягає у національній приналежності ТНК (таблиця 1.4).

Структура – це логічне взаємовідношення рівнів управління та функціональних галузей (маркетинг, виробництво, навчання персоналу. планування фінансів. тощо). побудоване за такою формою, яка дає можливість найбільш ефективно досягти мети (виконати місію).

Зовнішнє середовище діяльності ТНК характеризується підвищеною складністю, рухомістю та невизначеністю. Складність середовища – це кількість чинників, на які ТНК повинна реагувати, а також

варіативність кожного чинника. Рухомість середовища – швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації Невизначеність середовища є функцією кількості інформації, якою володіє ТНК з приводу кожного чинника.

Для ефективної закордонної діяльності ТНК повинна знати та проаналізувати зовнішнє середовище країни базування, а також враховувати вплив міжнародного середовища.

Таблиця 1.4.

Класифікація країн згідно національних атрибутів культури

Група	Назва країн
Англо-американська	США, Великобританія, Канада, Нова Зеландія, Австралія, ЮАР, Ірландія
Німецька	Німеччина, Швейцарія, Австрія
Романо-європейська	Франція, Бельгія, Італія, Іспанія, Португалія
Скандинавська	Фінляндія, Норвегія, Швеція, Данія
Близькосхідна	Туреччина, Греція, Іран
Арабська	Бахрейн, Кувейт, Саудівська Аравія, Оман, ОАЕ
Далекосхідна	Сінгапур, Малайзія, Гонконг, Філіппіни, Тайвань, Індонезія, Таїланд
Латиноамериканська	Мексика, Аргентина, Венесуела, Чилі, Перу, Колумбія
Незалежні	Індія, Ізраїль, Японія, Бразилія

До зовнішнього середовища можна віднести:

- правове (правова система країни, юридичні взаємовідносини);
- політичне (політична організація – демократія(лібералізм, комунізм, консерватизм, радикалізм, тощо) та тоталітаризм(фашизм, комунізм, авторитаризм);
- економічне (вільна приватна ринкова, центрально керована або планова, змішана. соціально-ринкова економіка);
- соціальне;
- культурне (система культурних цінностей, релігія, звичаї, тощо)

Сучасні ТНК, що функціонують у світогосподарському середовищі, повинні аналізувати стан економіки та тенденції її розвитку тих країн. в яких вони ведуть або мають намір вести свою діяльність:

ВНП, обмінні курси, рівень заробітної платні, інфляція, ставки банківського відсотку, оподаткування. особливості конкурентної боротьби, тощо. Все це – важливі чинники зовнішнього середовища міжнародного бізнесу.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте визначення поняття «транснаціональна корпорація».
2. Зазначте критерії належності до ТНК.
3. Висвітліть основні еволюційні моменти становлення транснаціональної діяльності.
4. Охарактеризуйте середовище функціонування ТНК.
5. Що таке картель, синдикат, трест? В чому полягає різниця між цими різновидами об'єднань? Чи існують сьогодні перелічені форми?
6. Що таке концерн, конгломерат, консорціум? Охарактеризуйте ці форми монополій, наведіть приклади.
7. Як Ви вважаєте, чи є сучасні ТНК агентами глобалізації світової економіки? Обґрунтуйте Вашу відповідь.
8. Дайте порівняльну характеристику поняттям: «багатонаціональна корпорація», «транснаціональна корпорація». «глобальна корпорація».
9. Охарактеризуйте роль ТНК у сучасній міжнародній економіці та міжнародному бізнесі.
10. В чому, на Вашу думку, полягає сутність ТНК на сучасному етапі функціонування світової економіки?

ТЕМА 2. ЕВОЛЮЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ



Навчальні цілі:

1. Теорії прямого закордонного інвестування і ТНК: огляд теорії міжнародної торгівлі, теорії прямих закордонних інвестицій
2. Економічні основи діяльності ТНК
3. Сутність та переваги інтернаціоналізації.

Ключові поняття теми: меркантилізм; теорія абсолютної переваги А.Сміта; теорія порівняльної переваги Д.Рікардо; теорія Хекшера – Оліна; «Парадокс Леонтьєва»; теорії порівняльної вартості робочої сили; теорії попиту; теорія життєвого циклу; теорія технологічного розриву; теорія негативного росту; теорією Пребіша; теорія руху капіталу; теорія ринкових імperfекцій; концепція інтерналізації; еклектична теорія міжнародного виробництва; дуалістична концепція; інтернаціоналізація фірми.

1. До існування транснаціональних корпорацій, приватний капітал перетинав національні кордони лише у формі портфельного інвестування. Лише у 20-х роках ХХ ст. почала розвиватися тенденція до прямого закордонного інвестування (ПЗІ). Зростання зарубіжної інвестиційної діяльності більшості країн (крім США) почалося у середині 60-х років. Саме в цей час почала формуватися сучасна теоретична база, що пояснює природу ПЗІ і закономірності економічної поведінки їх головних продуцентів, а саме транснаціональних корпорацій.

Огляд теорій міжнародної торгівлі

Систематичне вивчення міжнародної торгівлі почалося в епоху меркантилізму, що превалує в Європі у XVI - XVIII ст. Основна ідея *меркантилізму* (mercantilism), першої теорії міжнародної торгівлі, полягає в необхідності заохочення експорту при одночасному обмеженні імпорту з метою збільшення національного багатства, вираженого накопиченням золотом і сріблом.

Теорія абсолютної переваги А. Сміта (theory of absolute advantage) пропонує спеціалізацію кожної країни на виробництві таких товарів, які вона може виготовляти найбільш ефективно, тобто з найменшими витратами.

За *теорією порівняльної переваги Д. Рікардо* (theory of comparative advantage), якщо країна може робити кожний із двох товарів більш ефективно, ніж інша країна, вона повинна спеціалізуватися на виробництві порівняно більш ефективного, товару, який виготовляється з великою абсолютною перевагою. Інша ж країна повинна спеціалізуватися на виробництві й експорті того товару, що порівняно менш неефективний.

Відповідно до *теорії Хекшера - Оліна* (Heckscher - Ohlin theory) кожна країна повинна експортувати ті товари, у виробництві яких найбільше інтенсивно використовується так званий надлишковий фактор, тобто фактор, яким країна наділена у найбільшому ступені.

«Парадокс Леонтьєва» (Leontief Paradox) уперше поставив під сумнів об'єктивність теорії Хекшера - Оліна. Дослідження відомого економіста, проведені в 1947 і 1951 роках, показали, що США, для економіки яких традиційно характерна більша наділеність капіталом, ніж робочою силою, у структурі свого експорту мають домінування трудомістких товарів над капіталомісткими.

Ідея, що лежить в основі *теорії порівняльної вартості робочої сили* (comparative labor costs theory) заснована на розумінні того, що вартість робочої сили, зайнятої у виробництві кожного товару, визначається двома факторами: продуктивністю праці й заробітною платою. Таким чином, при аналізі експорту різних країн, необхідно брати до уваги дія цих двох факторів одночасно. Теорія порівняльної вартості робочої сили виникла як спроба дати наукове пояснення розглянутому вище «парадоксу Леонтьєва».

Прихильники *теорії попиту, що перекривається*, (theory of overlapping demand) вважали, що міжнародна торгівля здійснюється насамперед країнами, які мають приблизно однаковий рівень попиту й доходів. Відповідно до цієї теорії, чим більш схожі дві країни з погляду рівня попиту й доходів, тим більший потенціал для їхньої взаємної торгівлі.

Відповідно до *теорії життєвого циклу* (product life cycle theory), розробленої Р. Верноном, кожен продукт проходить через 5 різних стадій: а) поява; б) розвиток; в) насичення; г) спад; д) відхід з ринку. Протягом циклу життя продукту країна, яка вперше експортувала його за кордоном поступово втрачає свої ринки і стає імпортером. Приклади багатьох американських фірм підтверджують запропоновану Р. Верноном концепцію.

Теорія технологічного розриву (technological gap theory) пов'язує торгівлю між країнами з існуванням розходжень у рівнях їхнього технологічного розвитку. Відповідно до цієї теорії саме технологічна перевага дає країні перевагу в боротьбі за експортні ринки. У розвиток цієї теорії М. Познер увів концепцію імітаційного лага, що складається з лага попиту й лага реагування.

Лаг попиту являє собою час, необхідний для розвитку попиту на новий експортований продукт.

Лаг реагування пов'язаний з часом, який потрібний підприємцям у країні-імпортері, щоб зреагувати на конкуренцію з-за кордону, почавши місцеве виробництво. Різниця між цими двома лагами й обумовлює міжнародну торгівлю. Експорт у закордонну країну можливий, коли лаг попиту коротший, ніж лаг реагування.

Останні дві концепції міжнародної торгівлі, розглянуті вище, у найбільшому ступені відбивають специфіку проблем розвитку зовнішньоекономічної діяльності країн, що розвиваються. Так *теорія негативного росту*, уперше запропонована Дж. Бхагваті й доповнена Х. Джонсоном і К. Аледжандро акцентує увагу на випадках, коли країни, що розвиваються, концентруються на розширенні експорту сировинних товарів, що об'єктивно викликано специфікою порівняльних переваг цих країн у міжнародній торгівлі та негативно впливає на їх економічне становище.

Можливість такої ситуації виникає у випадку, коли збільшення пропозиції сировинних товарів призводить до значного зниження світових цін на них.

За *теорією Пребіша* (Prebisch theory) у зв'язку з тим, що світові ціни на сировинні товари нестабільні й мають тенденцію до зниження, умови торгівлі для країн, які розвиваються, погіршуються. Отже, ці країни повинні обмежувати імпорт промислових товарів, заміщаючи його товарами власного виробництва.

Теорії прямих зарубіжних інвестицій

Як зазначалося вище, ще до 20-х років минулого століття в міжнародному бізнесі переважало портфельне інвестування, орієнтовані головним чином на одержання фінансових дивідендів від участі в діяльності за кордоном. На відміну від портфельного інвестування, часто не зв'язаного з підприємницькою діяльністю інвестора, пряме зарубіжне інвестування супроводжується одержанням контролю.

Значимість цього моменту, а також багатогранність самого феномену прямого закордонного інвестування (ПЗІ) і зростання його масштабів обумовили з одного боку, нерелевантність багатьох постулатів теорій міжнародної торгівлі, а з іншого боку, визначили інтенсифікацію зусиль дослідників різних аспектів бізнесу (економіки, фінансів, менеджменту) по створенню теоретичних концепцій, що безпосередньо пов'язані з ПЗІ, й пізніше і з ТНК.

Першою теорією ПЗІ вважається *теорія руху капіталу* (theory of capital movements). Ця теорія базується на представленнях чистої конкуренції (perfect competition), які передбачають:

- а) виробництво однорідних продуктів великим числом фірм;
- б) відсутність бар'єрів входу і виходу з бізнесу;
- в) вільний доступ до ринкової інформації;
- г) абсолютну мобільність усіх факторів виробництва.

Відповідно до теорії руху капіталу ПЗІ можуть бути пояснені з погляду диференціації чи прибутку процентних ставок у різних державах.

Інакше кажучи, дана теорія затверджує, що фірма перетинає національні кордони з метою одержання більшого прибутку в зарубіжний країні в порівнянні з очікуваною від діяльності на внутрішньому ринку. Очевидно, що даний підхід визначає розгляд ПЗІ як однієї з форм міжнародного руху капіталу, що супроводжується придбанням контролю, а також трансфертом технологічного й управлінського досвіду.

У 1960 році С. Хаймер і трохи пізніше Ч. Кіндлебергер довели неадекватність припущення щодо чистої конкуренції та проблем аналізу ПЗІ. Вони показали, що для існування ПЗІ корпорація повинна мати певні переваги перед місцевими фірмами. Інакше кажучи, повинні існувати деякі імперфекції ринку (market imperfections). Як зазначає Ч. Кіндлебергер «у світі чистої конкуренції за продукти і фактори виробництва, прямі інвестиції не можуть існувати». Тому сьогодні концептуальний підхід С. Хаймера і Ч. Кіндлебергера до дослідження детермінант ПЗІ є актуальним. Положення про існування ринкових імперфекцій залишається однією з головних інтегруючих частин теорій ПЗІ і ТНК.

Таким чином, *теорія ринкових імперфекцій* (market imperfections theory) визначила новий етап у розвитку наукової думки відносно ПЗІ. Відповідно до цієї теорії, рішення ТНК здійснювати ПЗІ диктується, головним чином, бажанням використовувати переваги, що недоступні національним фірмам, що функціонують на місцевому ринку й можуть включати більш високий технологічний, маркетинговий рівень, високоефективне управління, значний інноваційний потенціал, розвиненість фінансової системи й ін.

Важливо, щоб ці переваги фірми мали властивість *міжнародної мобільності* та були *вище*, ніж витрати, що об'єктивно необхідні для забезпечення поінформованості й адаптації до нових економічних, політико-правових і соціально-культурних факторів середовища міжнародного бізнесу в зарубіжній країні, включаючи витрати, пов'язані з міжнародним управлінням і страхуванням фінансових і політичних ризиків.

Розглянуті переваги мають назву "фірмових специфічних переваг" чи "специфічних переваг володіння" (firm-specific advantages or ownership specific advantages) і складаються з матеріальних і нематеріальних активів (tangible and intangible assets).

Американські дослідники П. Ашер'ян і В. Ебрахімі як приклади матеріальних активів називають наявність специфічних чи ринків сировинних матеріалів, недоступних для інших фірм, а також розмір фірми, що може вести до економії на масштабах виробництва й відповідно, поси-

лень конкурентних позицій. Нематеріальні активи включають торгові марки, патенти, управлінський, маркетинговий досвід і т.д.

Теорія ринкових імперфекцій дуже важлива в поясненні процесів горизонтальної і вертикальної інтеграції. Горизонтальна інтеграція виникає при злитті фірм, що виробляють схожі чи однорідні продукти з метою їхньої наступної реалізації через загальну систему розподілу й одержання при цьому додаткового прибутку. У міжнародному бізнесі горизонтальна інтеграція супроводжується виробництвом за кордоном товарів, аналогічних виробленим в країні базування. «Chrysler», «General Motors», «Volkswagen», «Toyota», «Honda» - приклади ТНК, що активно використовують горизонтальну інтеграцію у своїй міжнародній діяльності.

Вертикальна інтеграція припускає об'єднання фірм, які функціонують у різних виробничих циклах. Як правило, компанія, які займається головним, ключовим виробництвом за допомогою вертикальної інтеграції контролює фірму, що веде додатково виробництво.

Японський професор Т. Коно виділяє 3 форми вертикальної інтеграції:

- інтеграція «униз» (наприклад, приєднання заводу, що виробляє напівфабрикати або сировину до компанії, яка здійснює основне виробництво);
- виробнича інтеграція «нагору» (зокрема, придбання сталеплавильною компанією заводу, який виробляє металоконструкції);
- позавиробнича інтеграція «нагору», яка включає розподіл.

Основним рушійним фактором вертикальної інтеграції слугують бажання фірм збільшити свої специфічні переваги. Наочним прикладом можуть служити такі компанії, як «Еххон», «Мобі» і «Техасі», які домінують у нафтовій промисловості. Ці ТНК активно беруть участь у вертикальних інтеграційних процесах, здобуваючи контроль над видобутком, транспортуванням, переробкою і реалізацією нафти. Така політика дозволяє їм зберігати джерела попиту та пропозиції, значно стабілізуючи результати своєї діяльності, особливо в період економічних спадів.

2. Як загальна теоретична база, яка пояснює ПЗІ, теорія ринкових імперфекцій не дозволяє відповісти на ряд питань, пов'язаних із практичними аспектами діяльності ТНК. Зокрема, не знаходять відображення проблеми вибору між прямим зарубіжним інвестуванням і іншими формами міжнародної діяльності, зокрема ліцензуванням і

франчайзингом, що також дозволяють фірмі розвинути свої конкурентні переваги.

У зв'язку з цим, як зазначає А. Калвіт, у 70-х роках XX ст. дослідницький інтерес у галузі ПЗІ змістився у бік формування й розвитку загальної теорії ТНК, беручи до уваги внутрішню організацію фірми. Саме внутрішньофірмові аспекти зарубіжного інвестування лягли в основу найбільш авторитетної на сьогоднішній день теорії ТНК - *теорії інтерналізації*.

Ця теорія пояснює факт здійснення ТНК інвестиційної діяльності (створення цілком контрольованих філій і дочірніх підприємств за кордон) можливістю організації власного ринку, що з'єднує постачання, виробництво й збут. Елімінуючи при цьому вплив зовнішніх ринків, фірма одержує можливість уникнути додаткових трансакційних витрат. Дуже ефективною інтернаціоналізація проміжних ринків може бути у випадку високотехнологічного й наукомісткого виробничого процесу, дозволяючи фірмі зберігати контроль над власним «ноу-хау».

Теорія інтерналізації, запропонована й популяризована П. Баклі та М. Кассоном, а пізніше значно доповнена А. Ругманом, відіграє підходи, які є основою розглянутих вище горизонтальної і вертикальної інтеграції.

По-перше, доцільно зауважити на різниці понять «інтернаціоналізація» та «інтерналізація» в контексті міжнародного виробництва.

Термін «інтернаціоналізація» (виробництва) - достатньо відомий у економічній літературі та означає встановлення стійких зв'язків між підприємствами різних країн, в результаті чого, виробничий процес в одній країні стає частиною виробничого процесу, що протікає у глобальному масштабі. «Інтернаціоналізація» походить від англ. international, тобто міжнародний, міжнаціональний, а «інтерналізація» походить від англ. internal - внутрішній. А одне з ключових розходжень між інтеграцією та інтерналізацією на думку Р. Гросса і Д. Куджави, полягає в тім, що інтерналізація додатково охоплює трансакції, які знаходяться поза сферою вертикальної чи горизонтальної інтеграції, як наприклад, придбання капіталу, робочої сили й технологій. П. Баклі та М. Кассон наголошували, що прагнучі скоротити трансакційні витрати, фірми об'єднують (інтерналізують) все більшу кількість трансакцій, звужуючи межі ринкового обміну та перетворюючись у великі компанії, що діють в багатьох регіонах світу.

Таким чином, теорія інтерналізації дає пояснення економічному механізму ТНК, а також визначає основні критерії вибору конкретних форм зарубіжної діяльності. У той же час, фокусуючи основну увагу

на мотивації процесу ухвалення рішення усередині ТНК, ця теорія не повною мірою враховує аспекти, пов'язані з особливостями впливу екстернальних факторів зарубіжних країн (зокрема урядової політики відносно іноземних інвестицій) на співвідношення між результативністю інтерналізаційних процедур і витратами на їх здійснення.

У значній мірі проблема формування багатофакторного підходу до дослідження інвестиційного поведіння ТНК була вирішена зусиллями видного англійського економіста Д. Даннінга. Відповідно до розробленої ним *еклектичної теорії міжнародного виробництва*, здійснення ПЗІ повинне відбуватися на основі урахування трьох груп факторів:

а) *переваги володіння* (ownership advantages; O): конкурентні переваги фірми, у т.ч. технологічний рівень, управлінські навички, маркетинговий досвід, імідж, економія на масштабах і т.д.;

б) *переваги дислокації* (location advantages; L) включають виробничі витрати в закордонній країні, тарифи, податки, транспортні витрати, політичний ризик, розвиненість інфраструктури і т.д.;

в) *переваги інтерналізації* (internalization advantages; I), пов'язані з можливістю одержання більш високих результатів за допомогою самостійної діяльності в зарубіжній країні в порівнянні з використанням місцевих дистриб'юторів, ліцензіатів і т.д.

Застосування запропонованої Д. Даннінгом моделі OLI дозволяє значно підвищити ефективність міжнародного менеджменту. Л. Руденко відзначає, що одночасне урахування комплексу загальносередовищних факторів конкретних країн і фірмових конкурентних переваг забезпечує можливість перебування адекватного рівня інтерналізації своєї діяльності на зарубіжному ринку (рис. 2.1).

Еклектична теорія в цілому припускає наявність позитивної кореляції між конкурентоздатністю фірми та ступенем її інтернаціоналізації, а також зв'язує міжнародний успіх ТНК не тільки з наявністю конкурентних переваг, але й з потенціалом їх глобальної мобілізації в межах внутрішньофірмових ринків, які створюються.

Вивчення особливостей формування ТНК, їх поведінки в міжнародному бізнесі нерозривно пов'язане з розумінням сутності інтерналізаційного процесу на підприємстві.

Динамічна модель конкурентних переваг країн. Якщо в 70-х 80-х роках основна увага дослідників зосереджувалося на проблемах, пов'язаних з організацією міжнародних внутрішньофірмових операцій ТНК, оцінкою відносних переваг та витрат, пов'язаних з їх проведенням, то вже на початку 90-х років усе більший інтерес почали виклика-

ти питання, що стосуються пояснення самої сутності та структури ресурсного потенціалу ТНК, який дозволяє здійснювати масштабні виробничі процеси за національними межами.

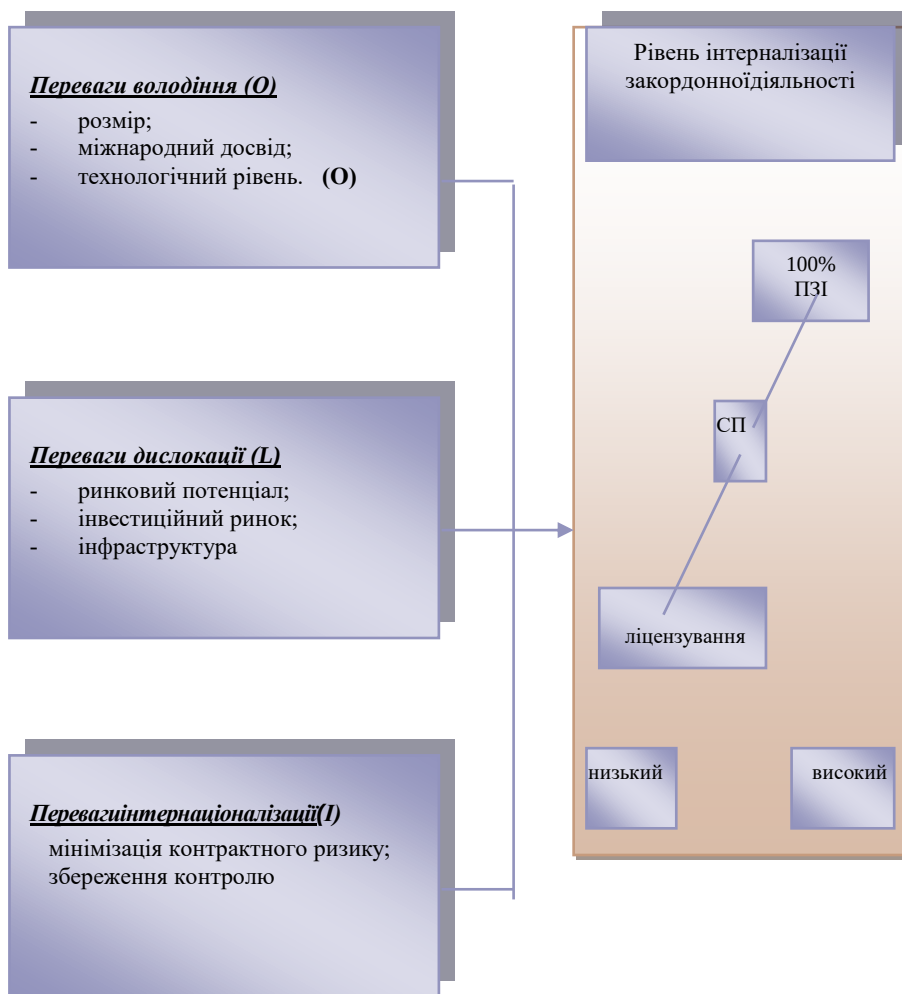


рис.2.1. Еклектична модель OLI

Значним внеском у розвиток теоретичної думки в галузі ПЗІ і ТНК стала робота знаменитого американського професора міжнародного бізнесу М. Портера «Конкурентні переваги країн» (1990).

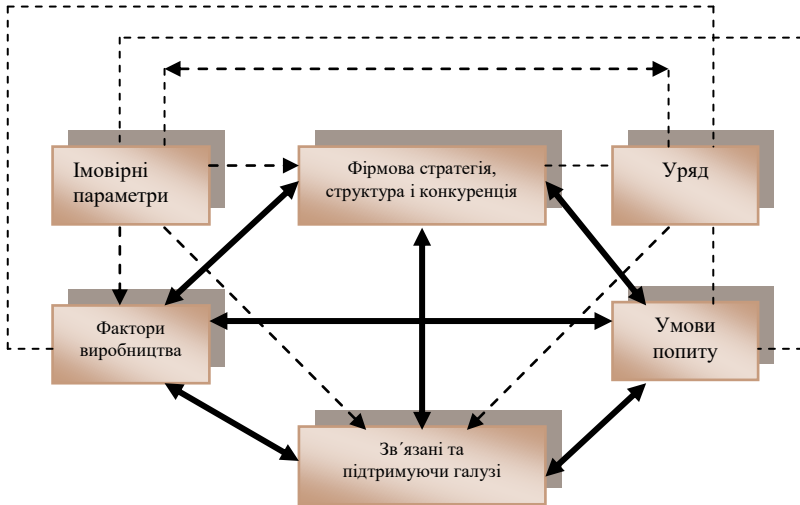


рис. 2.2. Система чотирьох детермінант конкурентної переваги країни за М. Портером

Під конкурентною перевагою країни М. Портер має на увазі здатність національних фірм використовувати дислоковані усередині країни ресурси таким чином, щоб успішно конкурувати на міжнародних ринках. М. Портер розміщає основні детермінанти цієї здатності в «даймонд», що вбирає набір змінних, які характеризують середовище, де функціонують місцеві фірми, а також сприяють або перешкоджають створенню конкурентного ринку.

«Даймонд» являє собою динамічну систему, де параметри кожної з детермінант тісно пов'язані зі станом інших. Згідно з М. Портером, 4 детермінанти конкурентної переваги країни включають:

- фактори виробництва, у т.ч. природні ресурси, а також створені фактори, як наприклад, інфраструктура, кваліфікована робоча сила і т.д.;

- умови попиту: обсяг і характер попиту на товари й послуги з боку місцевих споживачів;

- зв'язані і підтримуючі галузі: наявність чи відсутність національних постачальників і зв'язаних галузей, конкурентоздатних у міжнародному масштабі;

- фірмова стратегія, структура та конкуренція: конкуренція фірм у середині країни й умови створення, організації і управління фірмами.

М. Портер вводить дві додаткові змінні (ролі уряду і ймовірні параметри - chance), які також впливають на перераховані вище компоненти «даймонду». На основі результатів досліджень 8-ми країн та 4-х галузей промисловості М. Портер робить висновок: успішна глобальна конкурентоздатність ТНК визначається саме характеристиками національного «даймонду» країни базування, їх динамікою і взаємозалежністю.

Професор Університету Торонто А. Ругман, який досліджував проблеми релевантності моделі М. Портера на стратегічну поведінку фірм Канади, доповнив цю модель, включивши в неї детермінанти «даймонду» США - країни, де зосереджується 70% закордонної діяльності канадських корпорацій. На думку А. Ругмана, для оцінки міжнародної конкурентоздатності компаній Канади, Західної Європи, Океанії найбільш важливі не стільки фактори національного «даймонду», скільки інтеракції останніх з «даймондами» зарубіжних країн.

Д. Даннінг у розвиток розглянутої моделі уводить додаткову змінну - багатонаціональну ділову активність (multinational business activity). На думку Д. Даннінга, внутрішньо- і зовнішньокраїнові інвестиції також значно впливають на стан національного «даймонду», що особливо характерно для провідних країн. В роботі «Глобалізація бізнесу» Д. Даннінг акцентує увагу на необхідності дослідження умов, що, з одного боку, дозволяють ТНК використовувати переваги національної чи галузевої конкурентоздатності закордонних країн і країн базування, а з іншого, визначають механізми оптимізації впливу у внутрішньо – і зовнішньокраїнових інвестицій на розвиток конкурентного потенціалу окремих держав.

3. Процес інтернаціоналізації фірми є процесом становлення та поглиблення існуючих зв'язків між підприємствами різних країн за

усіма елементами процесу матеріального виробництва, а саме: робочою силою, засобами та предметами праці.

Дуалістична концепція припускає одночасний розгляд зовнішньо- і внутрішньокраїнової інтернаціоналізації (табл. 2.1)

Таблиця 2.1.

Дуалістична концепція інтернаціоналізаційного процесу

Елементи міжнародної діяльності	Зовнішня інтернаціоналізація	Внутрішньокраїнова Інтернаціоналізація
Торгівля	Експорт	Імпорт
Ліцензування	Продаж ліцензій за кордон	Придбання ліцензій у зарубіжної фірми
Спільні підприємства	Створення СП за кордоном	Створення СП із закордонним партнером на території своєї країни
Прямі зарубіжні інвестиції	Створення чи викуп підприємств (філій) за кордоном	Функціонування як філії, яка контролюється закордонною фірмою

Суттєвою складовою появи ТНК було поглиблення міжнародного поділу праці та міжнародної спеціалізації, що дало змогу поліпшити економічне становище підприємств та країн, які беруть участь у цих процесах. Причинами виникнення ТНК можуть бути: існування обмежень на шляху розвитку міжнародної торгівлі; сильна монопольна влада виробників; валютний контроль; транспортні витрати; відмінності в податковому законодавстві. Більшість дослідників теорії і практики міжнародного бізнесу відзначають стадійний характер процесу інтернаціоналізації фірми. Найбільше часто виділяють 3 основних етапи:

- 1) початковий;
- 2) локальної ринкової експансії;
- 3) транснаціональний (табл.2.2.)

Будь-яка ТНК в процесі розвитку проходить через усі перераховані етапи, кожний з яких характеризується не тільки специфікою задач і значимості закордонної діяльності, але й розходженнями в орі-

ентації вищого менеджменту, найбільш детально визначеними Х. Перлмуттером за допомогою відомої моделі EPRG.

Таблиця 2.2.

Особливості основних етапів інтернаціоналізації фірми

Особливості	Етапи		
	Початковий	Локальної ринкової експансії	Транснаціональний
Менеджмент	Вибір зарубіжних ринків і форм виходу на них	Підвищення результативності діяльності на конкретних зарубіжних ринках	Глобальна раціоналізація і забезпечення синергізму
Оцінка значимості міжнародної діяльності	Розглядається як важливе доповнення до діяльності на внутрішньому ринку	Як мінімум рівна за важливістю діяльності на внутрішньому ринку	Стратегічна умова успіху і розвитку
Орієнтація вищого менеджменту (за моделлю EPRG)	E $\longrightarrow$ P	P $\longrightarrow$ R	R $\longrightarrow$ G

Відповідно до цієї моделі домінуючим відношенням управлінського персоналу фірми, що не має міжнародного досвіду, є *етноцентризм (E)*. Таке відношення припускає розгляд зарубіжних операцій, як підлеглих діяльності на внутрішньому ринку. При цьому цілком зберігаються критерії оцінки результативності, використовувані при аналізі роботи фірми всередині країни.

Поліцентрична орієнтація (P) підкреслює важливість урахування специфіки соціально-культурного середовища бізнесу в різних країнах і використання розроблених на місцях і адаптованих до локальних умов процедур оцінки й контролю.

Регіоцентрична (R) орієнтація фокусується на регіональній організації повноважень і комунікаційних потоків, у той час, як *геоцентрична чи глобальна (G) орієнтація* припускають співробітництво між

штаб-квартирою і філіями для розробки стандартів і процедур, що відповідають як загальним, так і локальним задачам фірми.

Більшість сучасних ТНК прагнуть використовувати концепцію геоцентризму в управлінні своєю зарубіжною діяльністю. Регіоцентрична орієнтація характерна в тих випадках, коли специфіка бізнесу (прикладом, у харчовій промисловості, сфері телекомунікацій, металургії і т.д.) не дозволяє досягти повної стандартизації управлінських процедур.

Початковий етап інтернаціоналізації

Суттєвими факторами початкового етапу інтернаціоналізації є:

- насичення внутрішнього ринку;
- бажання розподілити ризик між великим числом продуктів і ринків;
- виникнення значних ресурсних можливостей, пов'язаних з більш низькою вартістю факторів виробництва в інших країнах;
- активізація діяльності зарубіжних конкурентів на національному ринку;
- необхідність підтримки сучасного рівня технології виробництва;
- урядові стимули (пільгове оподаткування, кредитування, інформаційна й маркетингова підтримка і т.д.);
- розвиток інфраструктури міжнародного бізнесу і системи комунікацій.

Головна увага менеджменту фірми на першому етапі інтернаціоналізації спрямовується на виявлення найбільш перспективних зарубіжних ринків для вже існуючих товарів. Перевага часто віддається таким ринкам, для яких потрібні мінімальні зусилля для адаптації продукту та коректуванню маркетингової стратегії. Таким чином, за рахунок зарубіжної діяльності фірма може одержати додаткову економію на масштабах виробництва. В цілому, процес вибору зарубіжного ринку здійснюється, як правило, на базі наростаючого за ступенем деталізації аналізу. Подібна модель «чотирьох фільтрів», концепція якої вперше запропонована Р. Волвурдом дозволяє з великої кількості країн вибрати декілька найбільш перспективних. (рис. 2.3.)

Визначивши країни - цільові ринки, управлінський персонал фірми повинен вибрати найбільш ефективну форму (стратегію) виходу на них. Відомий американський фахівець у галузі міжнародного менеджменту Ф. Рут запропонував деталізований перелік екстернальних і інтернальних факторів, які суттєво впливають на вибір форми виходу на зарубіжні ринки.

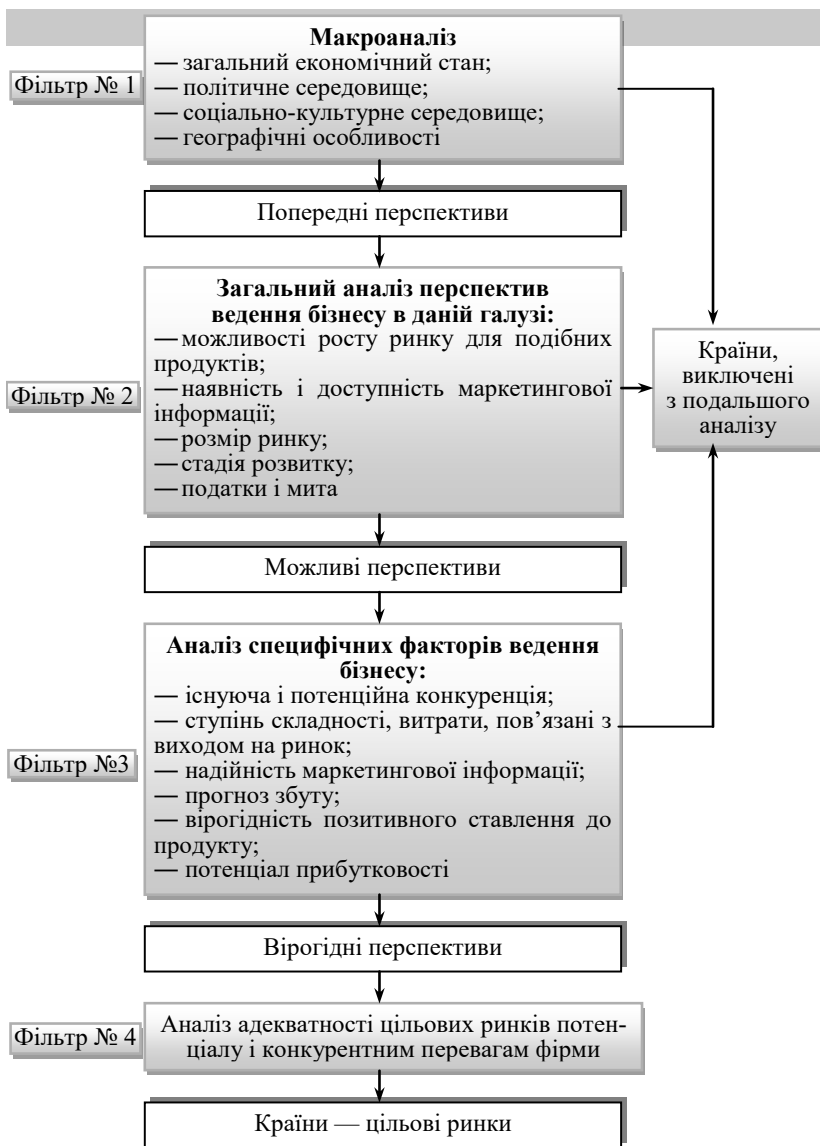


рис. 2.3. Модель вибору закордонних ринків

За Ф. Руттом, найбільш важливі екстернальні (зовнішні) фактори: ринкові фактори країн - цільових ринків: розмір ринку й перспективи росту; конкурентна структура і т.д.; фактори, що пов'язані з середовищем приймаючої країни (політичні, економічні, соціальні, культурно-релігійні фактори, а також політика уряду щодо прямого іноземного інвестування та ін.);

Основні форми виходу на закордонні ринки представлено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Переваги та недоліки основних форм виходу на закордонні ринки

Форма виходу на закордонний ринок	Переваги	Недоліки
Експорт	- Збереження контролю; - Підтримка виробництва усередині країни	- Уразливість перед закордонними протекціоністськими бар'єрами; - Чутливість відносно коливань валютних курсів
Контрактні кооперативні угоди: - ліцензування - франчайзинг	- Невисока потреба в інвестиціях	- Мінімальний рівень реального контролю
Спільні підприємства	- Мінімальність ринку; - Потреба в менших витратах у порівнянні зі створенням власної виробничої філії	- Необхідність високодеталізованої контрактної роботи; - Важкість управління
Створення за кордоном власної виробничої філії	- Забезпечення повного контролю; - Локалізація виробництва;	- Необхідність значних інвестицій; - Можлива непопулярність з політичної точки зору

- виробничі фактори країн - цільових ринків: наявність, якість і вартість сировини, робочої сили, а також ступінь розвитку інфраструктури (транспорт, комунікації)

- фактори країни базування: розмір ринку, вартість виробництва, умови конкуренції, рівень урядової підтримки міжнародного бізнесу та ін.

Серед інтернальних (внутрішніх) факторів, що справляють найбільший вплив на вибір форми зарубіжної діяльності, виділяють дві основні групи:

- продуктові - ступінь диференціації продукту, післяпродажне обслуговування, технологічний рівень, потенціал глобальної стандартизації і т.д.

- ресурсні - управлінські, інвестиційні і технологічні ресурси, виробничий і маркетинговий досвід; оцінка важливості закордонної діяльності вищим менеджментом фірми.

Ще одне важливе питання, яке виникає на початковому етапі інтернаціоналізації фірми - це вибір між одночасним виходом на кілька зарубіжних ринків і орієнтацією тільки на одному, враховуючи досвід. В більшості випадків одночасний вихід відразу на декілька закордонних ринків вимагає високих ресурсних витрат, що може бути неприйнятно для фірми, яка не має міжнародного досвіду. З іншого боку, шляхом одночасного освоєння декількох ринків компанія може одержати додаткові конкурентні переваги, зв'язані з фактором часу і потенційною економією на масштабах діяльності.

Етап локальної ринкової експансії як проміжний етап у формуванні ТНК

З становленням своєї діяльності на закордонному ринку, фірма та її менеджмент повинна вирішувати вже інший (новий) комплекс задач та проблем, а саме:

- прискорення проникнення на ринок і адаптація чи розвиток нових продуктів з урахуванням специфіки місцевого опитування;

- розвиток своїх конкурентних переваг на новому ринку й забезпечення адекватної реакції на політику конкурентів, особливо в галузі ціноутворення й стимулювання збуту;

- формування й заохочення ініціативи й мотивації місцевого менеджменту;

- забезпечення ефективного використання місцевих активів, у т.ч. оптимізація організації управління збутом і просуванням товарів;

- формування і розвиток контактів з місцевими діловими інститутами;

- використання і розвиток інфраструктури бізнесу в зарубіжній країні (транспортні системи, телекомунікації, засоби масової інформації, фінансові інститути і т.д.)

Головна увага зосереджується на забезпеченні зростання і виявленні нових можливостей у країнах, де вже сформована база для функціонування. Реалізація цієї стратегії здійснюється, як правило, на базі регіоцентричної концепції управління, що припускає залучення місцевого менеджменту до розв'язання ключових проблем.

На цьому етапі більшість фірм прагне досягати максимального ступеня амортизації витрат, пов'язаних з первісним виходом на ринок, у т.ч. включаючи витрати на вивчення й адаптацію до місцевих умов конкуренції, формування контактів з агентами і дистриб'юторами та ін. Найчастіше це може бути виконано за рахунок розширення діапазону пропонуваного на ринок продуктів.

Низка відомих ТНК, знаходячись на цьому етапі інтернаціоналізації, активно використовували свої конкурентні переваги в галузі технологічного досвіду та менеджменту. Так, наприклад, успішне проникнення корпорації «Procter & Gamble» на західноєвропейський ринок, багато в чому, було обумовлено активною експлуатацією своєї технологічної переваги. Зокрема, шляхом мінімальних витрат цій фірмі вдалося адаптувати до умов більш твердої води в Західній Європі свої детергенти «Vizir» і «Ariel» і тим самим швидко захопити значну частку місцевого ринку. В інших випадках, навпаки, ефективною буває політика придбання вже популярних на ринку торгових марок у місцевих фірм. Таким чином, маркетингова політика фірми на етапі локальної ринкової експансії концентрується не тільки на адаптації та модифікації існуючих продуктів, але й на розвитку і використанні нових товарів та торгових марок. Головними критеріями у виборі конкретних дій на цьому етапі є потенціал розвитку місцевого ринку та економія від масштабів діяльності (ефект масштабу). Реалізуючи ці пріоритети, фірма значно підсилює інтенсивність своєї зарубіжної діяльності і виходить на етап формування транснаціонального статусу.

Транснаціональний етап інтернаціоналізації фірми

Реалізуючи стратегії розширення масштабів своїх операцій у середині окремих зарубіжних ринків, все більшу увагу фірма повинна приділяти розв'язанню проблем координації своєї міжнародної діяльності. Серед факторів, що актуалізують цю тенденцію, виділяють:

- дублювання зусиль (насамперед, маркетингових) між різними країнами і потенціал глобального синергізму;
- можливості ефективного трансферу продуктів, торгових марок, а також управлінського досвіду з однієї країни в іншу;
- тенденція до стандартизації купівельних переваг до усе більшого спектра промислових і споживчих товарів;
- посилення конкуренції в глобальному масштабі;
- формування глобальної маркетингової інфраструктури.

Зазначені фактори формуються під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. На цьому етапі компанія прагне, з одного боку, мінімізувати розрізненість і дублювання операцій в окремих

країнах, а з іншого боку, використовувати переваги багатонаціонального характеру своєї діяльності. Тобто, пріоритети трансформуються до глобальної раціоналізації ресурсів між країнами для максимізації прибутку в глобальному масштабі. (рис. 2.4.)

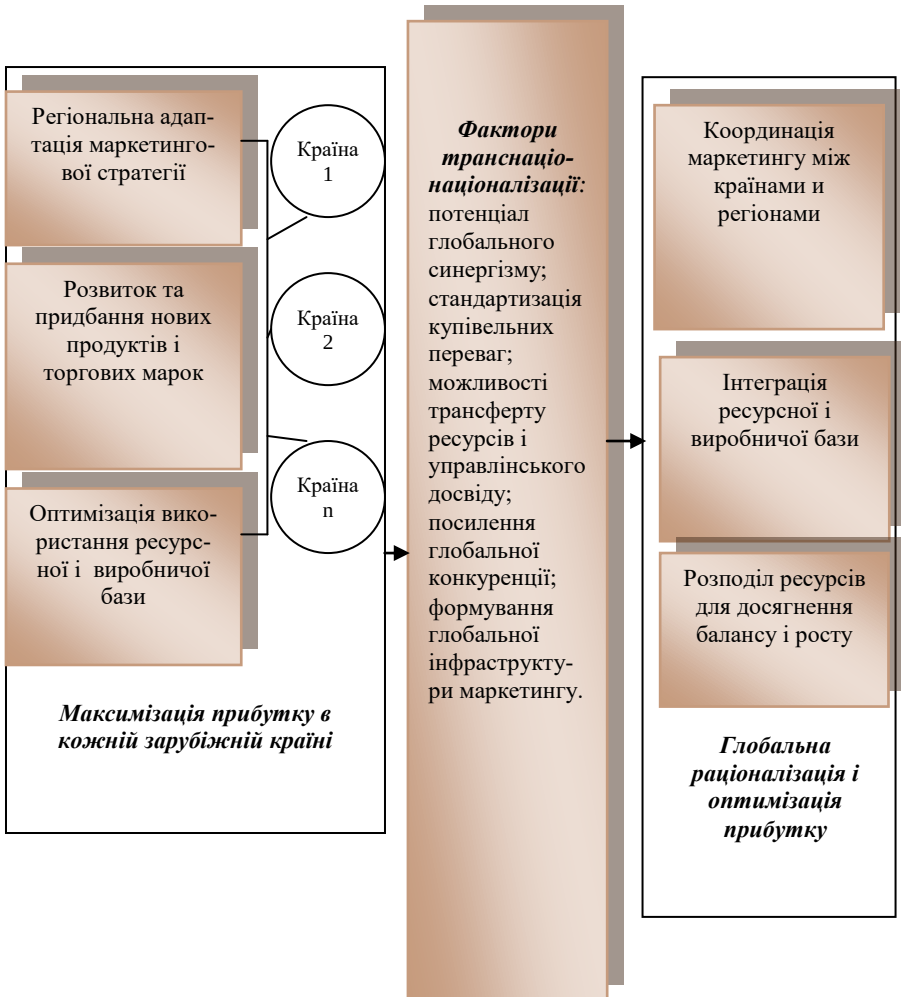


рис. 2.4. Трансформація пріоритетів фірми на етапі формування ТНК

Найважливішим елементом планування і управління ТНК є пошук і використання *синергічних* ефектів, які виникають у результаті масштабності операцій.

Загалом, термін «синергетика» походить від грецького слова, яке означає «діючий разом». *Синергетика* - це вчення про взаємодію. Цей термін був запропонований у 1969 р. керівником інституту Штутгартського університету Германом Гакеном для позначення наукового напрямку, який на той час ще не існував.

В економіці синергічний ефект пов'язаний, зокрема, з тим, що комбіноване використання кількох взаємоузгоджених стратегій виявляється кориснішим, аніж ізольоване впровадження якоїсь однієї. Адже при цьому різні фактори так впливають один на одного, що здатні разом досягти більшого, ніж за окремого їх застосування. Тому синергію коротко записують як «ефект, коли $2 + 2 = 5$; 6 ; ... N ». Ця формула показує, що сумарна віддача від кількох факторів може бути вищою, ніж сума показників незалежного їх використання.

Оскільки в економіці постійно йдеться про комбінацію факторів виробництва, то тут урахування синергічних ефектів набуває стратегічного значення. І .Ансофф, як найбільш відомий дослідник процесів синергізму, характеризував синергію, як явище, коли доходи від спільного використання ресурсів перевищують доходи від використання цих же ресурсів окремо. Ансофф виділяв наступні різновиди синергізму: синергізм продажів, оперативний інвестиційний синергізм менеджменту.

Згідно його визначенню, синергізм – це один з компонентів стратегії або структурний синергізм та управлінський синергізм. Структурний синергізм дозволяє об'єднувати ресурси двох або більше компаній та дозволяє знизити витрати та збільшити обсяг продажів. Управлінський синергізм дозволяє досягти покращення показників роботи завдяки підвищенню якості управління без яких-небудь структурних змін.

Як вже зазначалося, підвищення загальної ефективності ТНК може бути забезпечене за рахунок поліпшення координації і раціоналізації операцій між країнами й різними функціональними сферами. Зокрема, консолідація чи централізація НІОКР, виробництва, матеріально-технічного постачання й іншої діяльності може дозволити з одного боку, усунути дублювання зусиль, а з іншого реалізувати потенціал економії на масштабах.

Тенденція до посилення спеціалізації виробництва та централізації управлінських і маркетингових процедур, характерна для діяль-

ності сучасних ТНК, та може бути проілюстрована на таких прикладах. Компанія «Suchard», швейцарський виготовлювач фасованих товарів, раціоналізує свої операції в європейському масштабі з урахуванням міжурядової угоди в Маастрихті. Виробництво окремих товарних груп консолідується на спеціальних заводах для одержання економії на масштабах.

Аналогічно, компанія «Electroix» значно підвищила ступінь спеціалізації своїх заводів, придбаних за останні десять років. Усі пральні машини з фронтальним завантаженням, компанія робить у Порденоні (Італія) у той час, як усі машини з верхнім завантаженням виготовляються в Ревіні (Франція), а мікрохвильові - в Лутоні (Англія).

Компанія «Scott Paper» також скорегувала підхід до своєї діяльності в Європі, яка тепер вибирає в себе раціоналізацію не стільки виробничих, скільки маркетингових операцій. Через те, що такі товари компанії, як паперові серветки та рушники відрізняються високим співвідношенням обсягу виробництва до ціни і, як наслідок, має місце низка ймовірність покриття транспортних витрат економією від виробничої централізації, заводи «Scott Paper» у Великобританії, Франції, Іспанії, Італії як і раніше орієнтовані на місцеві ринки. У той же час, компанія активно розпочала використовувати можливість експлуатації своєї торгової марки «Scottex» у загальноєвропейському масштабі (за винятком Великобританії), уніфікуючи при цьому управління позиціонуванням товарів і рекламною діяльністю.

Значний вплив на розвиток потенціалу глобальної раціоналізації виробничої, ресурсної і маркетингової систем ТНК робить стандартизація продуктів. Зусилля багатьох фірм у напрямку продуктової стандартизації відкрили можливості для зростаючих раціоналізаційних потоків.

Підвищення ефективності маркетингової роботи в області просування товарів, реклами, а також стандартизація продуктів і виробничих ліній можуть бути досягнуті за рахунок створення сполучного механізму між управлінськими групами в різних країнах. Звичайно вони функціонують у формі координуючих комітетів, як наприклад, широко відомі eurobrand teams, що застосовані у «Procter & Gamble», чи регіональних маркетингових чи збутових організацій типу таких, що сформованих компанією «Ford» для діяльності в Західній Європі. Тобто, основним носієм процесів транснаціоналізації є підприємницька структура, організаційна форма якої - корпорація. Внутрішні власності корпорації, що пов'язані з особливостями капіталоутворення і

внутрішнього управління, сприяли розширенню сфери її економічної діяльності й стимулювали вихід за кордон. Перетворення національної компанії на міжнародну відбувалося згідно із загальними тенденціями розвитку міжнародної економіки: дія тенденції до інтернаціоналізації сфери обігу зумовила появу закордонних збутових мереж, а дія тенденції до інтернаціоналізації сфери виробництва реалізувалася у створенні закордонних виробничих підрозділів. Зростання обсягів іноземного інвестування національними компаніями означало набуття ними рис геоцентричних або міжнародних компаній.

Питання для самоконтролю:

1. Дати стислу характеристику теоріям міжнародної торгівлі.
2. Дайте визначення теорії життєвого циклу продукту Р. Вернона.
3. Розкрийте сутність теорії технологічного розриву. Концепція імітаційного лагу.
4. Охарактеризуйте сутність теорії ринкових імперфекцій.
5. Сутність теорії інтернаціоналізації як найбільш авторитетної теорії ТНК.
6. Сутність еkleктичної парадигми міжнародного виробництва Д. Данінга.
7. Охарактеризуйте динамічну моделі конкурентних переваг М. Портера (даймонд-система).
8. Охарактеризуйте дуалістичну концепцію інтернаціоналізації.
9. Специфіка стадійного процесу інтернаціоналізації фірми.
10. Сутність EPRG-моделі Х. Перлмуттера.

ТЕМА 3. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ КОРПОРАЦІЇ



Навчальні цілі:

1. Особливості реалізації стратегій ТНК.
2. Конкурентні стратегії транснаціональних корпорацій.
3. Специфіка дії конкурентних сил на реалізацію стратегій ТНК.
4. Процес виходу з ринку як елементу реалізації стратегії ТНК.

5. Структура транснаціональних корпорацій, вплив стратегії ТНК на її організаційну побудову.

Ключові поняття теми: *ключові компетенції; конкурентні переваги; глобальні стратегії ТНК; багатонаціональна стратегія ТНК; стратегія господарювання; стратегія на рівні фірми; функціональної стратегії; стратегія бізнесу; стратегія світового ринку; стратегія низьких затрат; стратегія диференціювання товару; стратегія концентрації; стратегія диференціювання товару; конкурентні сили М. Портера; специфіка стратегії виходу з ринку; організаційна структура ТНК; функціональна організація компанії; регіональна структура ТНК; матрична структура ТНК.*

1. Більшість дослідників діяльності ТНК виділяють два основних періоди, які характеризуються різними організаційними формами ведення бізнесу й різними підходами до розробки та впровадження стратегій. До 70-х років ХХст. ТНК провадили бізнес у різних країнах переважно через свої філії, які здійснювали оперативну діяльність автономно, максимально враховуючи особливості національних ринків, на яких вони здійснювали діяльність. При цьому головні офіси ТНК централізовано координувало функції фінансів, передачу технологій, експорт. Починаючи з 70-х років, найпотужніші ТНК конкурують між собою на глобальному ринку, а не на окремих національних ринках. У таких умовах ТНК організують виробничу діяльність з огляду на вартість ресурсів на різних національних ринках та рівень оподаткування в різних країнах. При цьому все більшого значення набуває трансфертне ціноутворення. Стратегія ТНК формується також з урахуванням очікуваної динаміки відсоткових ставок на різних національних ринках, курсів валют, умов кредитування та фінансування експортних операцій у кожній країні, де розміщені підрозділи ТНК.

ТНК може отримувати та використовувати такі конкурентні переваги:

- консолідація фінансових ресурсів для конкуренції з національними компаніями;
- використання певної збутової мережі для створення переваги при входженні в нові види бізнесу;
- використання своєї торгової марки з тим, щоб утвердити нові види діяльності;
- централізоване координування досліджень і розробок, результати яких у майбутньому можуть використовувати філії як у різних

країнах, так і в різних видах бізнесу, який здійснюють підрозділи ТНК.

Потенційна інтернаціональна стратегія ТНК має відповідати досягнутому рівню присутності компанії на різних регіональних ринках та меті, яку компанія планує досягти в результаті реалізації цієї потенційної стратегії. Аналіз такої стратегії повинен проводитися, виходячи з ефективності впровадження діючої стратегії.

Успішність стратегії ТНК, значною мірою залежить від того, чи зможе компанія визначити свої ключові компетенції і конкурентні переваги. *Ключові компетенції* можна визначити як певну спроможність, що дає компанії можливість створювати конкурентоспроможну вартість для споживачів або нейтралізувати загрози зовнішнього середовища.

Діяльність ТНК базується на чітко визначених місії та меті, а розробка стратегії компанії — на аналізі її внутрішніх сильних сторін і переваг, а також середовища, у якому компанія здійснює свою діяльність, з точки зору можливостей і загроз для реалізації цієї стратегії (рис 3.1).

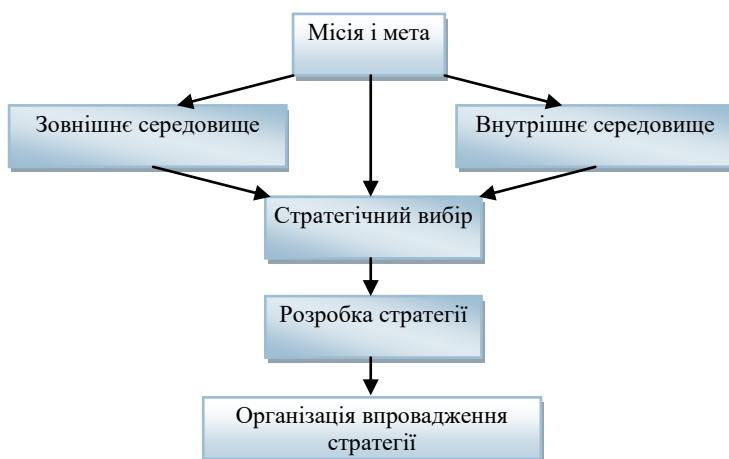


рис. 3.1. Елементи стратегічного вибору та розробка стратегії ТНК

Здійснюючи діяльність у міжнародному економічному середовищі, ТНК перебуває під дією конкурентних сил як на національному ринку, так і на ринках глобального економічного середовища. Загальний підхід до розробки стратегії компанії з *урахуванням конкурентних сил*, які діють на ТНК, полягає в необхідності здійснення наступних заходів:

- захист компанії від конкурентних сил;
- спрямування їх у вигідному для компанії напрямі;
- створення переваг для компанії у довгостроковому періоді.

2. За умов глобалізації економічної системи, виникає глобальна конкуренція, яка суттєво відрізняється від міжнародної, оскільки починає функціонувати глобальний ринок, який також принципово відрізняється від звичайного набору самодостатніх ринків певних країн. Тому ТНК використовують нові типи стратегій, що визначаються як глобальні. *Глобальні стратегії* формуються під впливом соціально-економічних умов у різних країнах та культурних особливостей, що існують на певних ринках, але при їх здійсненні використовується єдиний стратегічний підхід.

Якщо ТНК здійснює свою діяльність у багатьох країнах, умови ведення бізнесу та характер конкуренції в яких значною мірою відмінні, то вона, скоріше, обирає багатонаціональну стратегію. *Багатонаціональна стратегія* базується на основних стратегіях конкуренції (найнижчих витрат, диференціації, фокусування), але має специфічну особливість: використовуючи її, ТНК вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах залежно від конкурентних умов і потреб споживачів у кожній з них. При цьому стратегічні дії компанії можуть бути неоднаковими в різних країнах, передусім з огляду на базу споживачів компанії.

Сферою застосування багатонаціональної стратегії є певні країни. Кожна конкретна бізнес-стратегія націлена на пристосування багатонаціональної стратегії компанії до ситуації в окремій країні та на вибір певного рівня координації стратегій на локальному ринку й на інших ринках, на яких оперує компанія. Виробнича стратегія у такому разі адаптується до місцевих потреб, а постачальниками є місцеві виробники, що реалізують мету найбільшого задоволення потреб місцевого ринку. На відміну від глобальної стратегії, спрямованої на розвиток ключових компетенцій ТНК, багатонаціональна стратегія спирається на як повніше врахування умов ведення бізнесу в приймаючій країні та потреб її національного ринку.

Л. Руденко відзначає, що саме наявність стратегії у сучасних умовах функціонування світового ринку, повинна бути наріжним каменем управління будь-якої компанії (рис.3.2).



рис. 3.2. Вплив використання методів стратегічного управління на результативність діяльності ТНК

Головне питання стратегічного управління ТНК - проведення аналізу діючого бізнесу з погляду його перспективності та потенціалу довгострокової прибутковості.

Практична необхідність вивчення факторів зовнішнього і внутрішнього економічного середовища корпорації, кон'юнктури ринку та його адаптивності, оцінки потенційної прибутковості різних комерційних пропозицій і ступеня підприємницького ризику суттєво впливають на методiku та організацію аналітичних досліджень для розроблення ефективної стратегії. на наш погляд, найбільш повною є класифікації впливу факторів на розроблення ефективної стратегії Л.Руденко (рис. 3.3).

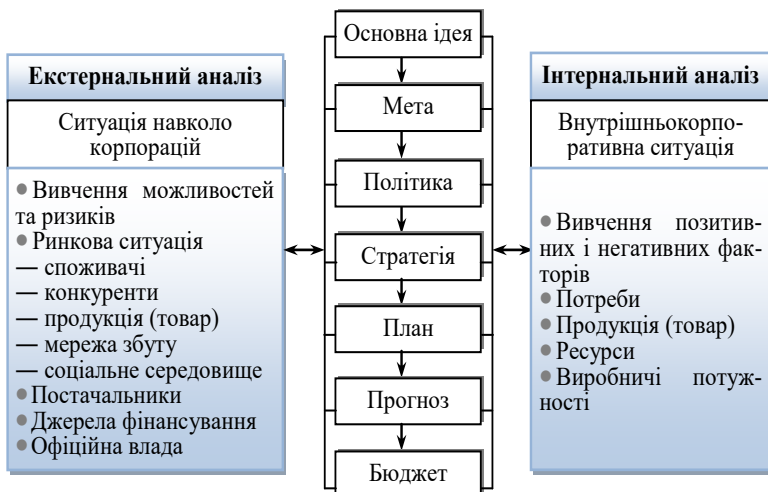


рис. 3.3. Вплив факторів на розроблення ефективної стратегії

ТНК виробляє загальну концепцію господарювання, формулює своє призначення та формує генеральні цілі. Далі проводяться діагностика сильних та слабких сторін господарювання й аналіз різних факторів середовища та конкуренції у світовому масштабі, потім визначаються цілі асоційованих фірм, виробничих підрозділів і компанії в цілому. Після розгляду найважливіших проектів розробляється міжнародна стратегія. Стратегічний план є підставою для тактичного плану, постатейного бюджету та робочої програми. У процесі контролю компанія способом порівняння з установленими цілями аналізує й оцінює ступінь виконання названих планів. Крім того, тактичний план регулярно поновлюється; одночасно, але не настільки систематично, переглядається та коригується і стратегічний план з метою його адаптації до змін, що відбулися. Слід зауважити, що етапи міжнародного стратегічного планування перебувають у динамічному та органічному взаємозв'язку.

Взагалі, 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 сло-

вами, компанія обирає та визначає сфери, у яких вона конкуруватиме, і розподіляє за ними 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, постановлення цілей перед кожним підрозділом і розроблення заходів щодо їх досягнення.

Таким чином, *стратегія світового ринку*- це , за своєю сутністю, та сама стратегія бізнесу, що забезпечує відповідну диверсифіковану діяльність на визначених ринках для задоволення потреб клієнтів світового ринку. Слід зауважити, що стратегія бізнесу, що орієнтована на вступ у ринок, які б засоби конкурентної боротьби не використовувалися (реклама, розроблення нової технології, капіталомістке виробництво і т. п.), підрозділяється, в основному, на три різновиди:

- стратегія низьких витрат;
- стратегія диференціювання товару;
- концентрації.

Відповідно до *стратегії низьких витрат* компанія використовує переваги, які випливають з низьких затрат виробництва, як знаряддя конкурентної боротьби (рис. 3.4).

Компанія, що дотримується цієї стратегії, бере участь у конкуренції на різних сегментах галузевого ринку, але інколи її участь сягає суміжних галузей. Підставою низьких витрат можуть бути оптимальні масштаби виробництва, монополізована технологія, оволодіння джерелами дешевої сировини тощо. Якщо певна компанія може збувати свою продукцію за цінами нижче середньогалузевих, то можна вважати, що вона процвітала в стратегії низьких витрат.

У випадку, якщо певна компанія хоче процвітати в стратегії низьких витрат, то вона повинна стати наднизьковитратним виробником, але не однією з численних конкуруючих за цей статус фірм. Багато компаній не змогло усвідомити це - і зазнали невдачі. Коли у визначеній галузі компаній, що бажають стати наднизьковитратними виробниками, більше ніж дві, то різко загострюється боротьба за захоплення частки ринку. І якщо одній з них вдається посісти становище такого виробника, але інші фірми не усунуті, то внаслідок гострої конкуренції між ними їх прибутковість зазнає сильного удару.

**Напрями досягнення
переваг низьких витрат**

Фактори



рис. 3.4. Напрями та фактори досягнення конкурентних переваг низьких витрат

Таким чином, щоб процвітати в стратегії низьких витрат, корисно випередити інших в оволодінні ринком. Звичайно, немає гарантії того, що це забезпечить успіх. Наприклад, у разі раптових змін структури затрат, обумовлених важливими технологічними змінами, витрати на ринку фірм-новачків, що використовують нову технологію, можуть виявитися нижчими, ніж у фірм, які вже закріпилися на ринку, але не здатні швидко реагувати на зміни, оскільки капіталовкладення вже зроблені.

ТНК, що здійснює *стратегію диференціювання товару*, повинна бути спроможними викликати у клієнтів відчуття специфічності її продукції. Отже, необхідний ринковий аналіз потенціалу диференціації певного товару, що враховує готовність покупців платити за неї, а також дозволяє визначити найбільш перспективні напрямки позиціонування. Основні аспекти цього аналізу наведені Л. Руденко та представлені на рис.3.5.

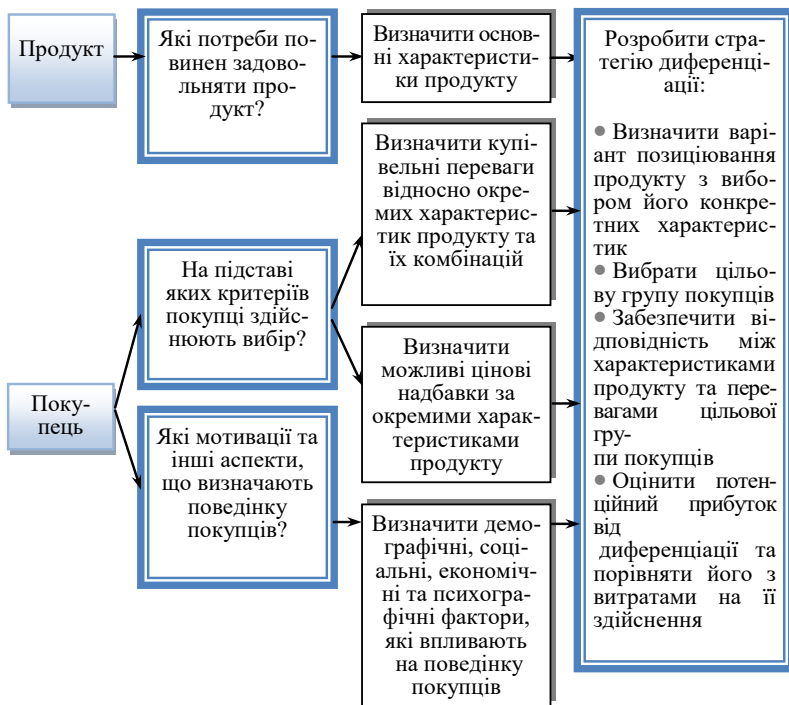


рис. 3.5. Ринковий аналіз за стратегії диференціації

Потрібно звернути увагу, що методи диференціювання товару розрізняються за галузями. У їх основі можуть лежати сам товар, канали його розподілу, методи маркетингу та інші різноманітні фактори. Наприклад, в автомобілебудуванні першоосновою диференціації можуть бути довговічність, стиль, ремонтне забезпечення, постачання запасних частин, імідж товару тощо.

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

Стратегія зосередження (концентрації), на відміну від двох попередніх, що мали своїми об'єктами певне сегментування конкурентних ринків, від працюючого на інших ринках (сегментах ринку). Якщо між сегментами є розходження, то компанія, що діє на одному з них, може краще задовольнити ринковий попит ніж та, котра зайнята одночасно на багатьох.

Компанія, що обрала стратегію зосередження, у разі збереження на тривалий час переважного становища за витратами й успіхом у диференціюванні товару, за сприятливої для конкуренції структури цільового ринку може домогтися комерційних результатів на рівні вище середньогалузевих. Компанія, яка здійснює стратегію зосередження, визначивши об'єктом своєї діяльності певний сегмент ринку чи мінімальну кількість сегментованих ринків, концентрує свою увагу на кращому, ніж конкуруючі фірми, задоволенні потреб цих ринків. При цьому вона розробляє найпридатніші для них стратегії, прагнучі домогтися конкурентних переваг на їхньому вузькому просторі. Стратегія зосередження може модифікуватися в конкуруючу на цільовому ринку через сполучення з низьковитратною стратегією або із стратегією диференціювання.

За будь-якої модифікації для процвітання в стратегії зосередження необхідно, щоб цільовий ринок (сегмент ринку) відрізнявся від інших. Тобто, тільки тоді ця стратегія може бути успішною, коли попит клієнтів на цільовому ринку специфічний, і для його задоволення компанія має у своєму розпорядженні виробниче устаткування, відмінне. Необхідність сприятливої для конкуренції структури ринку обумовлена тим, що в рамках галузі певні сегменти можуть бути більш прибутковими, ніж інші. У більшості сфер функціонують різноманітні сегментовані ринки, відмінні один від одного, наприклад, за характером попиту і за властивими їм ви-

робничими чи розподільними системами. У цьому разі вони можуть стати об'єктами стратегії зосередження (концентрації).

3. За умов глобалізації, здійснення діяльності в міжнародному економічному середовищі для ТНК перебуває під дією конкурентних сил не лише національного ринку, а й сил, що діють у глобальному економічному середовищі. Як наголошував М. Портер, стан конкуренції в галузі визначається дією певних сил, які можна об'єднати в чотири групи. *Першу групу* таких сил утворює конкуренція між продавцями. Вона виявляється як конкуренція між компаніями в одному й тому ж сегменті ринку. *Друга група* представлена конкуренцією з боку виробників товарів-субститутів. Вона втілюється у конкуренцію з компаніями, що виробляють товари зі схожими характеристиками або товари, які можуть споживатися замість товарів компанії. *Третя група* - сила постачальників. Під нею розуміють здатність постачальника значною мірою впливати на вартість ресурсів для компанії. *Четверта група* - сила покупців: становище споживачів на ринку, яке дає їм можливість суттєво впливати на ціну товару компанії.

Конкуренція між продавцями в умовах інтернаціоналізації виробничої та збутової діяльності означає для ТНК, як правило, конкуренцію з боку міжнародних компаній, які здійснюють діяльність на різних національних ринках. Це вихідний пункт у визначенні стратегії компанії на цих ринках. З огляду на характеристики конкуренції між продавцями ТНК робить вибір між стратегією здійснення самостійної діяльності та стратегією використання різних форм співпраці з місцевими виробниками, аж до їх придбання. При прийнятті рішення про вибір стратегії ТНК має оцінити оптимальний розмір виробництва, витрати на переміщення продукції, співвідношення міжнародних і національних конкурентів, їх унікальні можливості.

Конкуренція з боку виробників товарів-субститутів потребує створення умов для утримання покупців від переходу до використання продуктів-субститутів. ТНК постають перед необхідністю оцінити швидкість зміни параметрів продукту та створити умови реалізації продукції, за яких відмова від продуктів компанії і перехід до споживання товарів-субститутів для покупців були б пов'язані з додатковими витратами. Ці конкурентні сили діють, певною мірою, найінтенсивніше, адже ТНК пропонують на національних ринках технологічно складні та якісні продукти, ставлячи за мету закріплення на нових ринках. Потенційно можливе проникнення нових конкурентів на ринок залежить переважно від наявності бар'єрів для входження на ці ринки і

можливої реакції існуючих на них конкурентів. В умовах ТНК входу на нові ринки - частина їх стратегії, що підкріплена фінансовими та іншими ресурсами, її реалізація потребує від компанії виконання всіх регулятивних процедур, необхідних для доступу на національний ринок.

Сила цієї конкуренції залежить, значною мірою, від рівня прибутковості відповідної галузі. У галузях з високим рівнем рентабельності компанія відчує найбільший опір з боку вже діючих на цьому ринку компаній, особливо з боку ТНК. Тому це створює для ТНК своєрідні додаткові стимули для пошуку різних форм співпраці з компаніями, присутніми на національних ринках (альянси, придбання національних компаній, які мають ліцензії на певні види діяльності, та ін.).

Сила постачальників визначається унікальністю товарів, які вони поставляють на ринок, і рівнем конкуренції серед них. На національних ринках країн, що розвиваються, та країн з трансформаційною економікою сила цієї конкуренції, за винятком певних галузей, незначна, адже вартість ресурсів тут, як правило, нижча, ніж у розвинутих країнах, а конкуренція між постачальниками за стабільні ринки збуту продукції інтенсивна. Сила покупців визначається їх здатністю істотно впливати на встановлення ціни. Як правило, оптові покупці мають велику переговорну силу, оскільки можуть забезпечувати для ТНК економію витрат на збут продукції. Сила покупців менша, якщо їх витрати для переходу до нових постачальників пов'язані з додатковими невинуватими втратами. При розробці своєї стратегії ТНК має визначити канали збуту своєї продукції, виходячи з того, якою мірою вона хоче захистити себе від конкуренції з боку покупців.

Загальний підхід до розробки стратегії компанії з урахуванням конкурентних сил, які діють на ТНК, полягає у необхідності:

- захисту компанії від вищезгаданих конкурентних сил;
- спрямуванні їх у вигідному для компанії напрямі;
- створенні переваг для компанії у довгостроковому періоді.

4. З точки зору реалізації стратегії ТНК, дуже важливим є питання не тільки входу на ринок, а також розуміння специфіки стратегії виходу з ринку, яка притаманна лише ТНК, на відміну від національної компанії. Залежно від спонукальних мотивів виходу з ринку, стратегія підрозділяється на три основних групи:

І група: носить пасивний характер, оскільки вихід обумовлюється змінами в політичних і економічних умовах країни перебування, що виявляються, зокрема, в актах націоналізації іноземної власності;

II група: пов'язана з виходом з ринку через проблеми бізнесу або комерційні невдачі. Водночас зберігаються можливості ефективного реагування стосовно питань прогнозування бізнесу, часу і способів виходу;

II група: вихід обумовлюється причинами, пов'язаними зі сферою обертання і відносинами з профспілками, рішення щодо яких компанія може приймати суто самостійно.

Вихід з ринку залежно від спонукальних мотивів, характеру і методів може бути визначений як:

- примусовий;
- вихід у формі скорочення масштабів діяльності;
- вихід у формі раціоналізації господарювання (рис.3.6.)

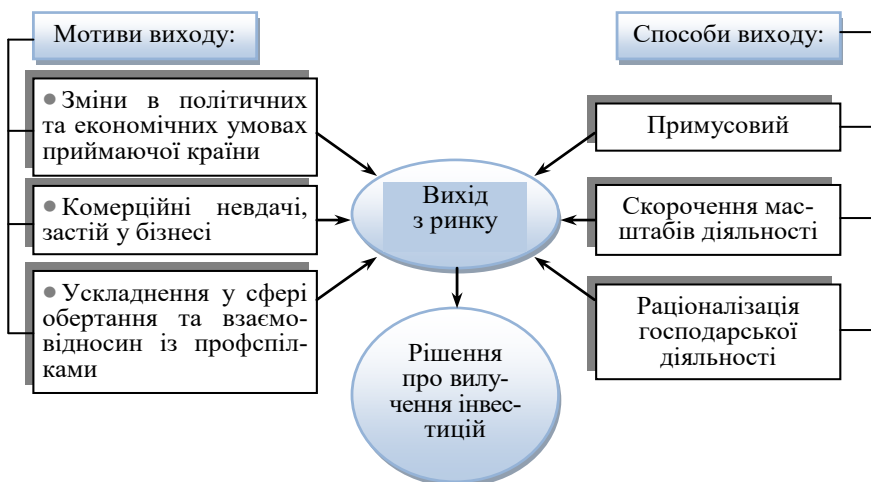


рис. 3.6. Спонукальні мотиви та способи виходу з ринку

Примусовий вихід ініціюється країною перебування, не зважаючи на наміри компанії і може обумовлюватись повною або поступовою конфіскацією власності (вилучення рухомого та нерухомого майна й примусовий його розпродаж).

При цьому постраждала компанія може почати дії, щоб уникнути втрат та зменшити їх, почавши переговори з урядом країни перебування з питання пом'якшення умов виходу і звернувшись по допомогу до власного уряду. В іншому разі відбувається поступове «видавлю-

вання» компанії з 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 та ліквідацією компанії.

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

Вихід у формі раціоналізації господарювання зумовлений не стільки застосом у бізнесі, а фактично - прагненням до більшої його ефективності, і відбувається у вигляді переміщення виробничого устаткування з однієї країни в іншу. Такий вихід здійснюється також і в разі посилення непевності щодо довгострокових інвестицій, і для зосередження у визначеній країні специфічної номенклатури товарів, щоб обійти перешкоди у формі валютного контролю, та посилення націоналістичних тенденцій.

Наслідком розуміння мотивів та способів виходу з ринку має стати висновок, що прийняття рішення про такі дії викликає необхідність вилучення інвестицій. Процес затвердження ухвали про вилучення внутрішніх інвестицій, досліджений Гілснором Б., Боддевіном Дж. та Лі Се Уном, наведений в узагальненому вигляді Л. Руденко в таблиці 3.1. Слід зауважити, що фактично наведена модель ухвалення рішення щодо вилучення внутрішніх інвестицій може бути прийнятно і до зовнішніх інвестицій.

Розглянуті моделі прийняття рішень щодо вилучення внутрішніх і зовнішніх інвестицій, незважаючи на позитивні моменти, не можна визнати досконалими. Справа в тому, що вони будувалися, в основному, на досвіді американських і європейських багатонаціональних компаній та майже незастосовні для компаній інших країн.

Особливо складним є застосування перелічених моделей в умовах екстреного (в умовах кризи — crisis divestment) вилучення інвестицій, що і спостерігається в межах світової фінансових кризи.

Таблиця 3.1.

Процес прийняття рішення щодо вилучення внутрішніх інвестицій

<i>Чинники та складові елементи виходу з ринку</i>	<i>Характеристика</i>
1	2
Невідповідність	Якщо виникає невідповідність між середовищем, у якому перебуває компанія, і ресурсами, котрими вона володіє, то це викликає труднощі і у сфері фінансів та управління
Бар'єри на шляху виходу	● економічні причини: майно, що важко реалізувати, оскільки воно специфічне і не може використовуватись за межами дочірньої фірми; ● структурні причини: виробниче устаткування і матеріальні елементи сфери обертання становлять невід'ємну частину структури компанії в цілому (приміром завод з виробництва напівфабрикатів для материнської компанії); ● причини управлінського характеру: брак інформації, почуття власної гідності керівника, труднощі звільнення досвідчених робітників
Персональне втручання	Щоб належним чином вирішити проблеми «невідповідності» і «бар'єрів на шляху виходу», у процес безпосередньо втручається певна «нова особа (new man)», положення якого відповідає рівню вищого керівника. «Нова особа» пропонує концепцію виходу і реалізує її, одержавши санкцію вищого керівництва (президента чи Ради директорів)
Переконання	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

1	2
Колегіальне втручання	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
Виправданість	Після ухвалення рішення про вилучення інвестицій особам, що можуть постраждати від цього, за допомогою реальних фактів і теоретичних основ роз'яснюється виправданість цього заходу
Навчання організації	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

5. Вибір структури управління ТНК залежить від певних факторів. В основі формування структури управління компанії необхідність розробки моделі, яка дає можливість «максимізувати» ефективність управлінської функції та діяльності компанії в цілому.

Найважливішими аспектами, що беруться до уваги при розробці організаційної структури менеджменту ТНК виступають:

- рівень диверсифікації діяльності компанії в різних галузях;
- рівень організаційно-правової та фінансово-економічної незалежності різних видів діяльності, що здійснюються в рамках ТНК;
- рівень присутності на різних регіональних ринках та види операцій, які здійснює компанія на кожному з них.

Організаційна структура ТНК може бути: функціональною, регіональною, матричною. Кожна з них має свої переваги й недоліки.

Функціональна організація компанії передбачає виділення підрозділів, які концентруються на певних функціональних сферах діяльності, таких як дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, фінанси тощо (рис. 3.7.).

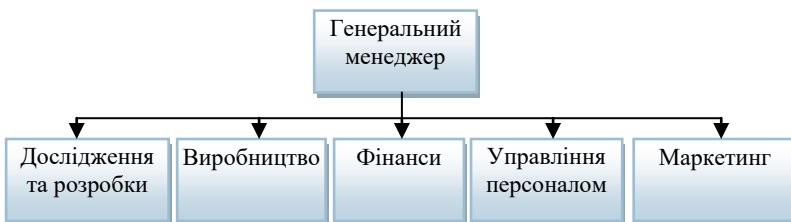


рис.3.7. Функціональна структура управління ТНК

При розробці та впровадженні стратегії компанії завдання головних менеджерів полягає в чіткій координації дій підрозділів, які вони очолюють. Завдяки функціональній структурі управління компанія досягає чіткого зв'язку між завданнями, що доводяться до кожного її підрозділу, та загальною стратегією компанії. У рамках одногалузєвої компанії це дає змогу ефективно виконувати функцію контролю з боку менеджменту компанії.

Тому що ТНК у своїй переважній більшості є багатогалузевими диверсифікованими структурами, застосування функціональної структури управління накладає обмеження на ефективність управління.

Регіональна структура є наслідком зміни в організаційній структурі, спричиненій географічною експансією (рис. 3.8.). Вона відповідає завданням досягнення ефективного менеджменту підрозділів у різних країнах.

Одним із головних етапів такої еволюції є виділення функцій, що централізовано координуються на рівні материнської компанії.

Найважливіша функція головної (материнської) компанії - управління грошовими потоками, яке передбачає використання переваг, наданих законодавством у певній країні для мінімізації податків, хеджування від валютних ризиків, доступу до унікальних чи дешевих виробничих ресурсів. Через головний офіс ТНК традиційно координує дослідження та розробки, що потребують значних фінансових витрат.

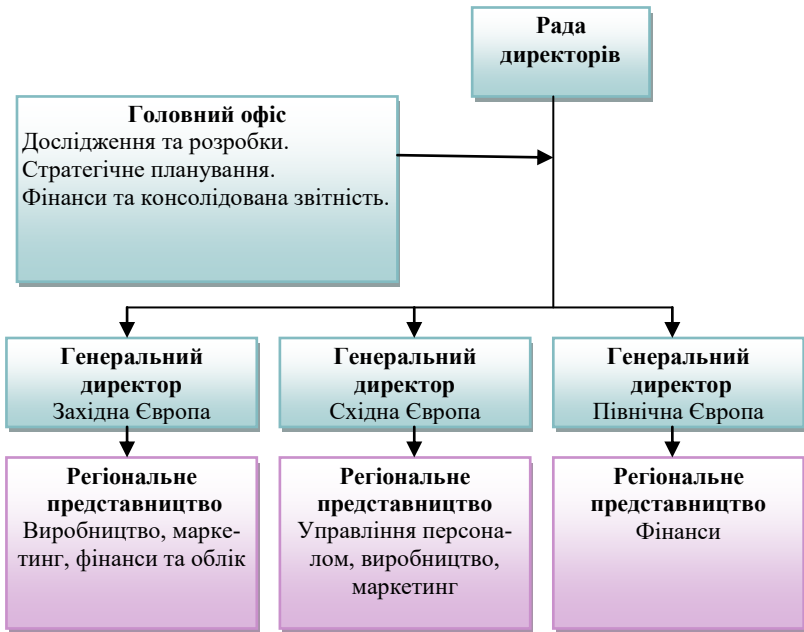


рис.3.8. Регіональна структура управління ТНК

Серед переваг регіональної структури управління виділяють здатність враховувати регіональні особливості, які виникають при веденні бізнесу на різних національних ринках. Проте, з іншого боку, за такої структури управління виникає додатковий рівень управління - регіональні менеджери, що може ускладнювати оперативність у впровадженні рішень, прийнятих на рівні компанії.

У межах *матричної структури менеджменту* організація процесу управління передбачає поєднання функціональних повноважень і повноважень керівників проектів або окремих видів бізнесу.

Кожен вид діяльності чи проект здійснює група спеціалістів, які представляють різні функціональні підрозділи компанії, підзвітні як менеджеру відповідного функціонального підрозділу, так і керівникові проекту (або менеджеру, відповідальному за певний вид бізнесу) (рис. 3.9.).

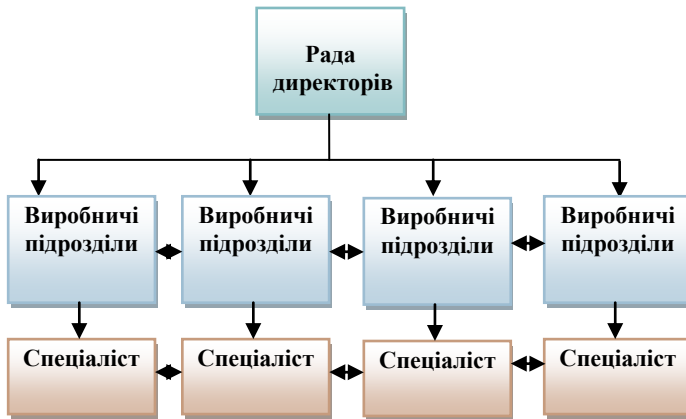


рис. 3.9. Матрична структура управління ТНК

Дотримання матричної структури управління доцільне в диверсифікованій компанії, яка здійснює операції на багатьох національних ринках. За матричної структури управління відбувається чітке формулювання стратегічних напрямів діяльності ТНК. Однак складність самої матричної структури з точки зору перехресного контролю спеціалістів різних підрозділів може обмежити її використання.

Питання для самоконтролю:

1. Проаналізуйте еволюцію організаційних форм ведення бізнесу ТНК.
2. Які фактори впливають на успішність стратегії ТНК?
3. В чому полягає специфіка реалізації глобальної стратегії ТНК?
4. В чому полягає специфіка реалізації багатонаціональної стратегії ТНК?
5. Охарактеризуйте особливості ринкових стратегій ТНК (стратегії на функціональному рівні, стратегії бізнесу).
6. В чому полягає сутність стратегії входження на ринок (стратегія низьких витрат, диференціювання товару, стратегія концентрації)?
7. Які, згідно М. Портера, конкурентні сили впливають на організацію діяльності ТНК у міжнародному економічному просторі?
8. Охарактеризувати специфіку стратегії виходу з ринку.

9. Сутність організаційної структури ТНК (функціональна, регіональна, матрична).
10. Чи взаємопов'язані структурна організація ТНК та стратегія ТНК?

ТЕМА 4. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ



Навчальні цілі:

1. Сутність маркетингових стратегій ТНК
2. Вплив міжнародного середовища на маркетингову стратегію ТНК. Міжнародний життєвий цикл товару.
3. Специфіка впровадження стандартизованих маркетингових стратегій

Ключові поняття теми: маркетингові стратегії ТНК, глобальна маркетингова стратегія ТНК, багатонаціональна маркетингова стратегія ТНК, міжнародне середовище (макро-, мікро-) ТНК, маркетинг-мікс (4Р), міжнародний ЖЦТ, скорочення (стиснення) МЖЦТ, стратегії агресивної інновації діяльності ТНК, ТНК країн, що розвиваються, всесвітня адаптація, бренд.

1. Маркетингові стратегії ТНК є складовою корпоративного стратегічного менеджменту і передбачають забезпечення механізму узгодження цілей глобальної експансії ТНК та її потенціалу і ресурсних можливостей. При формування маркетингової стратегії важливо чітко ідентифікувати її вхідні та вихідні елементи. До вхідних елементів відносять чинники, які обумовлюють вироблення маркетингової стратегії, ключовими з них є детермінанти маркетингового середовища і корпоративна місія та цілі ТНК.

Значний вплив на розвиток маркетингових комунікацій має процес глобалізації. Глобалізація, з точки зору маркетингу, – це об'єктивний процес виходу на глобальний ринок, тобто діяльність на ринках більшості країн, де має місце жорстока конкуренція з боку інших транснаціональних компаній та місцевих підприємств.

Метою маркетингової діяльності будь-якої ТНК є забезпечення її стабільності розвитку та прибутковості діяльності.

Вихідні елементи маркетингової стратегії - рішення щодо комплексу маркетингу (маркетинг-міксу), який включає підходи по чотирьох напрямках: товарній (Product), ціновій (Price), збутовій (Place), комунікаційній політиці (Promotion). Таким чином, стратегія маркетингу використовується як спосіб реалізації ТНК власного потенціалу для досягнення успіху в її зовнішньому середовищі.

Специфіка використання маркетингових стратегій тісно пов'язана з поділом ТНК на глобальні та багатонаціональні компанії. За М. Портером, багатонаціональні фірми існують у галузях, де конкурентні переваги не мають суттєвого значення за межами національного ринку. Прикладом таких галузей з мультинаціональною конкуренцією є виробництво заморожених продуктів, кави, консервів, сфера послуг щодо страхування життя, пошиття одягу. Глобальні компанії діють у галузях, схожих за рівнем цін та конкурентними умовами на різних національних ринках. Для них більш доречним є термін «глобальний» ринок. Прикладом глобальних галузей, може виступати такі галузі, як виробництво автомобілів, телевізорів, комп'ютерів, копіювальної техніки, годинників, побутової техніки.

Багатонаціональну маркетингову стратегію обирають за наявності істотних соціально-культурних, політичних, економічних умов, які відрізняють один національний ринок від іншого. Кожен ринок розглядається як окремий сегмент; продукція, створювана філіями ТНК, адаптована до характеристик попиту конкретної країни.

Наприклад, всесвітньо відомий пральний порошок «Аріель» компанії «Проктер енд Гембел» адаптований відповідно до ринків Америки, Німеччини, Японії, Центральної та Східної Європи.

Американський варіант зорієнтований на нижчу температуру води, він краще піниється і розрахований на короткотермінове прання. В Німеччині прийнятним є тривале замочування білизни і прання за вищих температур. Саме на ці вимоги розрахований німецький «Аріель». Для Японії «Аріель» адаптований до короткого терміну прання у невеликих за розміром машинах.

Багатонаціональна маркетингова стратегія характеризується різноманітними підходами до кожного національного ринку.

Безумовною перевагою запровадження цієї стратегії є тісне поєднання запропонованих програм компанії з умовами конкретної країни, їх адаптація до вимог споживачів. Недоліки - відсутність цільової стратегічної конкуренції у країнах, слабкий зв'язок з конкурентними

перевагами.

Глобальна маркетингова стратегія передбачає уніфікований підхід у маркетингових рішеннях щодо різноманітних національних ринків. Він виробляється централізовано й поширюється в усіх ключових напрямках діяльності ТНК: науково-дослідні розробки, товарна та цінова політика, координація логістичної політики, оптимізація міжнародної організації виробництва. Серед очевидних переваг глобальної маркетингової стратегії - ефект економії на масштабах виробництва, компенсація витрат на науково-дослідні та конструкторські розробки, зменшення витрат на розробку комплексу просування товарів на різноманітні ринки. Серед чинників, що забезпечують успіх в реалізації глобальних маркетингових стратегій ТНК: посилення ролі великих мегаполісів, які є ідеальним середовищем для діяльності ТНК та важливими базами транснаціонального капіталу.

Мешканці великих міст для маркетолога – це наднаціональна субкультура. Вони дивляться ті самі всесвітні інформаційні програми, виховані на єдиних стандартах освіти та поведінки. Вони живуть у прискореному ритмі. Хоч як це парадоксально, житель Нью-Йорка чи Лондона має у повсякденному житті набагато більше спільного з мешканцем Москви, ніж той зі своїм співвітчизником із маленького провінційного містечка чи селища. Усе це дає змогу ТНК знаходити свою аудиторію, яка здатна реагувати на маркетингові дії незалежно від того, в якій країні застосовується глобальний маркетинговий підхід.

Відмінності між мультинаціональною та глобальною маркетинговими стратегіями наведено в таблиці 4.1.

ТНК не використовує лише глобальну чи мультинаціональну маркетингову стратегію. Здебільшого переважають компромісні підходи, які можна умовно визначити як *стандартизовану адаптацію*.

2. Ключовим чинником, який впливає на вироблення маркетингових підходів, є особливості зовнішнього макро- та мікросередовища. *Мікросередовище* формують сили, що безпосередньо стосуються самої ТНК та її можливостей щодо обслуговування споживачів: постачальники, маркетингові посередники, клієнти, конкуренти та контактні аудиторії.

Складовими *макросередовища* є демографічні, економічні, природні, науково-технічні, політичні чинники та чинники культурного оточення суб'єкта міжнародної бізнес-діяльності.

Таблиця 4.1.

Порівняльні характеристики глобальної та мультинаціональної стратегії маркетингу

Характеристики	Багатонаціональна стратегія маркетингу	Глобальна стратегія маркетингу
<i>Мета</i>	Урахування соціокультурних відмінностей кожного ринку (країни)	Визначення глобальних, універсальних потреб, їх цілеспрямоване конструювання
<i>Життєвий цикл товару</i>	Різні стадії для кожного національного ринку	Глобальний життєвий цикл Одномоментна "світова прем'єра"
<i>Конструкція</i>	Імовірна модифікація для кожного ринку	Міжнародні стандарти щодо проектування
<i>Адаптація</i>	Відповідає національним відмінностям кожного ринку	Орієнтація на універсальні потреби і бажання
<i>Сегментування</i>	Товар для кожного сегмента (диференційований маркетинг); багато ринків, урахування регіонально-національних відмінностей	Пошук ідентичних сегментів ринку без урахування національних відмінностей. Експансія на ринки в світовому масштабі
<i>Конкуренція</i>	У межах певного національного ринку	Позиції фірми обумовлюються її глобальним становищем
<i>Виробництво</i>	Поєднання стандартизації з адаптацією товару щодо національних смаків	Глобальна стандартизація. Стандартизація через модуляцію конструкції
<i>Споживач</i>	Урахування національних (етнічних) відмінностей	Глобальна конвергенція бажань і потреб покупців
<i>Товар</i>	Товар адаптований на основі базової конструкції. Торгова марка, упаковка, споживчі характеристики наближені до потреб місцевих споживачів	Розробка уніфікованого (глобального) товару. Акцент на його унікальності та відмінності
<i>Ціна</i>	Диференціюється з огляду на умови місцевих ринків, з урахуванням відмінностей у сприйнятті іміджу товару	Розробка системи міжнародної тарифікації (актуально для Європейського Союзу з єдиною валютою)
<i>Просування</i>	Національний імідж продукту, який відтворює національні потреби	Імідж відображає глобальні потреби. Єдина глобальна марка
<i>Збут</i>	Використання національних каналів розподілу товарів	Глобальна стандартизація розподілу

Міжнародне середовище (макро-, мікро-) оцінюють за двома напрямками:

- з огляду на глобальні сили, які спонукають до стандартизації та обумовлені різноманітними причинами: ефектом економії на масштабі, конкуренцією, поведінкою та очікуваннями споживачів;
- з огляду на локальні сили, які привертають увагу до локальних особливостей: різноманітності правових норм, культур, традицій споживання, своєрідності збутових мереж. (рис. 4.1.)

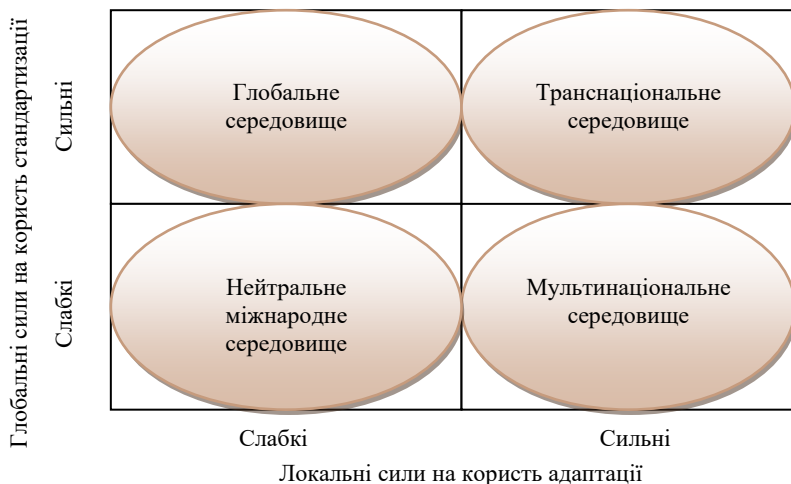


рис. 4.1. Матриця оцінювання впливу чинників макро- та мікросередовища на обрання маркетингової стратегії

Ступінь впливу глобальних та локальних сил вимірюється двома біполярними характеристиками: як значний (потужний) і незначний (слабкий). Отримують чотири ймовірних варіанти міжнародного середовища ТНК, кожен з яких потребує відповідної маркетингової стратегії. У глобальному середовищі сили, які спонукають до стандартизації, є досить потужними, щоб придушити локальні (регіональні) детермінанти. Для таких ринків найдоцільнішим є використання глобальної (уніфікованої) маркетингової стратегії.

Глобальне середовище характеризується численними бар'єрами для проникнення, особливо в галузі високих технологій.

Водночас виник новий феномен - продукт глобального міжнародного середовища, який характеризує новітній стан в еволюції глобальних ТНК. Йдеться про транснаціональні стратегічні альянси (ТСА). Основними технологічними чинниками, які сприяють зміцненню міжкорпоративної співпраці, є такі бар'єри проникнення, як:

- розподіл ризиків, пов'язаних з розробкою та використанням нових технологій;
- прагнення випередити конкурента в комерційному використанні результатів науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт;
- запобігання труднощам, пов'язаним з відмінностями у національних патентних законодавствах;
- необхідність уникнення протекційних бар'єрів;
- бажання інтегрувати окремі винаходи в рамках нових систем виробничого чи споживчого призначення.

У *мультинаціональному середовищі* домінують місцеві (регіональні) традиції у споживанні, особливості споживчих переваг і правових норм, властиві конкретній країні. Таке середовище характерне, зокрема, для харчової та легкої промисловості, коли смаки та упередження покупців відчутно впливають на їх споживчий вибір і поведінку під час купівлі. Мультинаціональне середовище потребує використання адаптаційної маркетингової стратегії, найбільш оптимальним механізмом взаємозв'язків між головною компанією та її дочірніми філіями мають стати відносини децентралізації.

У *нейтральному міжнародному середовищі* (як, наприклад, у кольоровій металургії) вплив глобальних і локальних (регіональних) сил не є визначальним у діяльності, тому ТНК сама обирає оптимальну для неї маркетингову стратегію.

Транснаціональне середовище характеризується поєднанням потужного тиску щодо стандартизації та відчутного впливу локальних сил. Маркетологи оцінюють таке поєднання як найскладніше для маркетингової діяльності, оскільки воно потребує використання елементів стандартизації з необхідним для кожного регіонального ринку адаптаційним комплексом.

Прикладом глобальних товарів, адаптованих до регіональних (національних) умов, є популярні програми продукту корпорації «Майкрософт», такі як «Windows», «Word», «Excel». Великі компанії щодо просування своєї продукції активно використовують концепцію «комплексного маркетингу»

Визначення «комплекс маркетингу» вперше було науково закріплено в 1964 р. професором Гарвардської школи бізнесу Н. Борденом. Однак витoki його сягають у далекі 40-ві роки ХХ ст., коли Д. Каллітоп вперше застосував так званий рецептний підхід у вивченні витрат на маркетинг. У 1960 р. Дж. Маккарті з метою створення кваліфікованих кадрів-маркетологів, синтезував комплекс маркетингу з таких елементів, як товар, ціна, розподіл і просування, створивши модель «4Р». В даний час найбільш поширеним є визначення комплексу маркетингу, що характеризує його як сукупність контрольованих факторів, спрямованих на виникнення передбачуваних і бажаних відповідних реакцій певного сегмента ринку. Це заходи, які здатна здійснити компанія в цілях просування свого товару на ринку.

Комплекс маркетингу (marketing-mix) - це набір піддаються контролю змінних чинників, чия сукупність підприємство використовує в прагненні викликати бажану відповідну реакцію з боку цільового ринку. Функція маркетинг-мікс складається в тому, щоб сформувати комплекс, не тільки задовольняє потреби потенційних клієнтів в рамках цільових ринків, але і максимізує ефективність діяльності підприємства.

Концепція Дж. Маккарті < «Р» полягає в наступному: комплекс маркетингу складається з чотирьох елементів: товар (продукт - **product**), ціна (ріси), поширення (розподіл) товару споживачам (місце - **place**) і просування товарів (**promotion**).

Детермінанта 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.

Існують певні відмінності у стадіях життєвого циклу товару (ЖЦТ) для внутрішніх і міжнародних ринків. Якщо на внутрішньому ринку товар традиційно проходить чотири стадії життєвого циклу (стадію проникнення товару на ринок, стадію зростання, стадію насичення і стадію спаду), то в міжнародному масштабі класичним є проходження шести стадій життєвого циклу.

У практиці мультинаціональних 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. У цьому випадку товар спершу продають у країні дислокації ТНК. Із досягненням фази насичення у своєму життєвому циклі на внутрішньому ринку, що виявляється у скороченні попиту на товар з боку

національних споживачів, його просувають на ринки інших розвинутих країн.

Із посиленням тенденцій до скорочення обсягів реалізації він знову як товар ринкової новинки продовжує проникнення на ринки середньорозвинутих, а згодом і слаборозвинутих країн. Так, нового дихання продовженню життєвого циклу продукції мобільного зв'язку корпорацій «Ericsson» та «Motorola» наприкінці 90-х років надав вихід цих корпорацій на нові для них ринки Центральної та Східної Європи, для яких морально застарілі в західноєвропейському сенсі товари були продуктами ринкової новизни.

Постадійний маркетинг передбачає використання помірно адаптованої до локальних умов маркетингової стратегії і ґрунтується на різниці в терміні проникнення на ринки різних країн. Водночас для глобальних компаній типовим є здійснення агресивної інноваційної стратегії, політики скорочення ЖЦТ і дотримання схем міжнародного синхронного маркетингу, який передбачає проникнення товару одночасно всі типи зовнішніх ринків.

Міжнародні ринки сприймаються глобальною ТНК як єдиний глобальний (світовий) простір, у межах якого доцільним є використання стандартизованої єдиної маркетингової інноваційної стратегії.

Низка ТНК, передусім японських, дотримується принципів так званого випереджального типу побудови ЖЦТ. Поява товару на зарубіжному ринку нерідко випереджає його виробництво та реалізацію на внутрішньому національному ринку. Обрання синхронного, послідовного чи випереджального типу побудови міжнародного ЖЦТ, знаходження на тій чи іншій стадії його еволюції передбачає істотні відмінності у здійсненні товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики компанії.

За умови чіткої диференціації товару на міжнародних ринках, що спостерігається на стадії проникнення нового товару на зовнішні ринки (третя стадія за традиційного міжнародного ЖЦТ, перша стадія в синхронному або випереджальному міжнародному ЖЦТ) пріоритетними у міжнародному маркетинг-міксу є товарна (product policy) та комунікаційна (promotion policy) політика, їх завдання - формування стійкої прихильності споживачів до нового продукту і торгової марки, яку він репрезентує.

Значення цінової політики (price policy) та політики формування каналів розподілу (place policy) на цьому етапі міжнародного ЖЦТ менш впливове. Із втратою товаром статусу «новинки», унікальних характеристик, які чітко відрізняють його від аналогів-конкурентів

(четверта стадія за традиційного міжнародного ЖЦТ або наступні після першої за синхронного чи випереджального) особливого значення набуває цінова політика (здебільшого зниження цін), політика стиmulювання продажів і політика оптимізації збутових мереж (табл. 4.2).

Таблиця 4.2.

**Пріоритети у міжнародному маркетинговому комплексі ТНК
з огляду на стадії ЖЦТ[1]**

<i>Стадія ЖЦТ</i>		<i>Статус товару серед аналогів-конкурентів</i>	<i>Пріоритети маркетинг-міксу</i>	<i>Цілі реалізації маркетингової програми</i>
1	Розробка товарів і вихід на внутрішній ринок	Відсутність товарів-конкурентів	Товарна політика, комунікаційна політика	Знаходження сегментів, формування прихильності до торгової марки
2	Продаж на внутрішньому ринку	Поява товарів-аналогів	Цінова, комунікаційна, збутова політика	Збільшення частки на ринку, оптимізація співвідношення «виручка-витрати»
3	Експорт товару з країни базування ТНК	Чітка диференціація товару, відсутність аналогів на міжнародних ринках	Міжнародна товарна, комунікаційна політика	Адаптація товару до вимог іноземних споживачів, активне формування прихильності до торгової марки
4	Виробництво через спільні підприємства в країні дислокації ТНК	Конкуренція між товарами-аналогами місцевого та зарубіжного виробництва	Міжнародна цінова політика	Агресивне потіснення національних та іноземних конкурентів
5	Виробництво товару філіями чи підрозділами ТНК (пряме інвестування)	Жорстка конкурентна боротьба між товарами-аналогами	Міжнародна цінова, комунікаційна політика	Збільшення обсягів збуту, зростання частки продажів на зарубіжному ринку, цінова перевага над конкурентами
6	Реімпорт у країну базування ТНК	Наявність великого поля конкурентів як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках	Міжнародна політика стимулювання збуту, цінова, дистрибуційна політика	Вихід на нові ринкові сегменти та утримання традиційних, раціоналізація конфігурацій збутових мереж, максимальне використання завершальних етапів міжнародного ЖЦТ

За умов посилення конкурентної боротьби на міжнародних ринках останніми роками спостерігається скорочення (стиснення) міжнародного ЖЦТ. Серед чинників, що призводять у дію нові закономірності в міжнародній бізнесовій діяльності, виділяють:

- зовнішні (стосуються специфіки змін у міжнародному оточенні);

- внутрішні (є прямим наслідком дій зовнішніх детермінант).

До зовнішніх чинників відносять утримання конкурентних переваг сучасними ТНК, яке можливе лише завдяки організації виробництва за межами країни базування. Йдеться про використання у власних інтересах не лише природних і людських ресурсів, а й науково-технічного потенціалу інших країн. Традиційна модель поведінки ТНК, за якої інноваційні продукти створювалися в країні походження, а згодом експортувалися в зарубіжні філії, сьогодні поступається раціональному територіальному розміщенню дослідницьких робіт з перенесенням частини розробок у країни, де існують кращі умови для їх проведення або більш дешеві та достатньо кваліфіковані кадри. Зазначені обставини призводять до відмови від стадії товарного експорту і переходу відразу до стадії організації виробництва за кордоном та імпортування продукції на ринок країни базування.

Обмеження зовнішньої торгівлі на зарубіжних ринках через використання принципів протекціонізму також сприяють розвитку цього процесу. Ці заходи, впливаючи на скорочення обсягів товарного імпорту, роблять доцільним для ТНК започаткування діяльності на зарубіжному ринку відразу з прямого інвестування. Безумовно, за посилення тенденцій глобалізації економічної діяльності об'єктивно виникає потреба у лібералізації торгівлі, іноземних інвестицій і міжнародних фінансових операцій. Впливовою інституцією, яка забезпечує прискорення лібералізації, нині є СОТ (Світова організація торгівлі).

До внутрішніх чинників, які призводять до скорочення (стиснення) міжнародного ЖЦТ, можна віднести наступні:

- обрання міжнародними бізнес-одинацями *стратегії агресивної інновації* як відповідь на посилення позицій конкурентів. Нерідко товари, що надходять на ринок, не вичерпавши свого ринкового потенціалу, знімаються з виробництва і замінюються новими, досконалішими. Так, голова Ради директорів «Майкрософт» Білл Гейтс зазначає, що найбільшим конкурентом є не зовнішні сили, є він сам: «Споживачі обов'язково вибиратимуть, залишатись їм з вже існуючим у них програмним забезпеченням чи замінити його новими, удосконаленими програмами Microsoft. Компанія мусить

гарантувати, що всі нові її продукти є набагато кращими від попередніх. Якщо ми цього не зробимо, споживачі не купуватимуть нові програми». Вилучаючи з ринку одні товари та випускаючи нові, кращі, які приваблюють споживачів і підвищують конкурентоспроможність у міжнародному середовищі, компанії цілеспрямовано скорочують життя попередніх товарів, які не проходять усіх стадій МЖЦТ. Особливо таке скорочення життєвого циклу товару відчутне у галузях високих технологій: виробництво комп'ютерів, автомобілів та ін.

- зміна *стратегічного корпоративного курсу* ТНК, пов'язана з аналізом тенденцій розвитку ринку та потребами оптимізації структури корпоративного портфеля. Галузі, як і окремі продукти, переживають певні стадії своєї еволюції, зокрема стадію старіння і згорання. Тому важливим є здійснення компаніями випереджальних дій, що передбачають вилучення товарів та згорання напрямів діяльності, які на поточний момент не пройшли всіх стадій ЖЦТ, є прибутковими, але з огляду на їх перспективи - приреченими. Скорочення (стиснення) МЖЦТ, використання синхронної експансії на різноманітні міжнародні ринки забезпечують ТНК лідерство у глобальному масштабі. Пошук оптимального часу виходу на зовнішні ринки, раціоналізація маркетингових стратегій і пріоритетність при застосуванні інструментів маркетинг-міксу на кожній стадії міжнародного життєвого циклу є запорукою успіху ТНК у конкурентній боротьбі за міжнародні та національні ринки.

3. Дилема між адаптацією та стандартизацією тісно пов'язана з корпоративною стратегією щодо міжнародної експансії ТНК.

Всесвітня стандартизація пропонує єдину, уніфіковану за підходами стратегію маркетингу, яка спирається на стратегію єдиної глобальної марки, забезпечує економію витрат на виробництво і просування продукції, поширюється на максимальну кількість ринків (Nivea, Philips).

Стандартизація на основних ринках використовується, як правило, щодо ринків, близьких за своїми характеристиками (споживчі ринки країн «Тріади» - США, Західної Європи, Японії).

Всесвітня адаптація - найдорожча стратегія, що передбачає пристосування товару до вимог кожного окремого національного ринку. Так, відсутність у межах Європейського Союзу єдиних технічних норм нерідко призводить до виробництва одного і того ж товару в численних варіантах.

Адаптація на основних ринках – це зосередження на найсприятливіших для компанії цільових ринках та модифікація маркетингового комплексу, передусім товару, згідно з вимогами та уподобаннями цих ринків.

Ступінь охоплення міжнародних ринків		
Підходи в маркетинговій стратегії		Максимальна велика кількість країн
	Глобальний	Всесвітня стандартизація (глобальні марки)
	Локальний	Всесвітня адаптація
		Декілька країн
		Стандартизація на основних ринках
		Адаптація на основних ринках

рис. 4.2. Взаємозв'язок між товарною стратегією маркетингу та ступенем охоплення міжнародних ринків

Рішення на користь стандартизації чи адаптації не є простим для суб'єкта міжнародного бізнесу і, крім впливу на нього корпоративної стратегії щодо міжнародної експансії, обумовлюється іншими, не менш істотними чинниками, а саме:

- законодавчими нормами (екологічні стандарти, технічні нормативи);
- природою самих товарів;
- витратами, що пов'язані з адаптацією;
- маркою товару (брендом).

Наявність законодавчих норм пов'язана з потребою захисту національних капіталовкладень, здійснених у певну галузь економіки.

Йдеться про так звані «бар'єри на вході», які ускладнюють, а іноді роблять неможливими реалізацію стандартизованої продукції на кількох регіональних ринках.

Природа самих товарів диктує доцільність вибору між стандартизацією та адаптацією. Бельгійський дослідник Стоге виділяє сім імовірних категорій товарів:

- товари категорії "зроблено в..." («made in...»), їх цінність для покупців саме й зумовлюється країною походження, що гарантує виняткову якість та неповторність. Товари цього класу передбачають повну стандартизацію. Наприклад, французьке шампанське, яке не потребує будь-якої адаптації щодо локальних ринків, оскільки таким чином буде втрачено імідж цього напою;
- технологічні товари промислового або масового вжитку. Основа їх переваги - технічні характеристики (комп'ютери, побутова техніка). Обрання стратегії стандартизації забезпечує реалізацію ефекту масштабу виробництва, можливого лише в умовах багатосерійного виробництва;
- товари, сертифіковані міжнародними промисловими нормами. Право на виробництво таких товарів надається виробникам, які мають левову частку продаж на світовому ринку. Як і в попередньому випадку, йдеться про обрання стратегії стандартизації;
- споживчі товари, виробництво яких не пов'язане з конкретною країною. Це продукти харчування, технологія виготовлення яких є універсальною. В окремих випадках, крім стандартизованої товарної стратегії, обирають стандартизовану адаптацію;
- товари з «універсальною формулою», їх привабливість для споживачів обумовлюється їх незмінністю, апробованою часом. До них належать джинси, цигарки та ін. Стандартизація є оптимальною для таких виробництв стратегією.

Витрати, пов'язані з адаптацією. Будь-яка модифікація уніфікованого товару до потреб локальних ринків передбачає збільшення певних витрат. Тому завдання виробника - порівняння вигоди, пов'язаних з адаптацією цього товару до місцевих вимог і, отже, збільшення обсягів збуту, з економією на масштабах, але меншими обсягами реалізації.

Марка товару (бренд). Використання корпоративного брендінгу (єдиної корпоративної марки) створює конкурентну перевагу компанії перед конкурентами, оскільки забезпечує її визнання в усьому світі, сприятливі умови для просування нових товарів компанії, які ще до моменту їх отримання споживачем позитивно сприймаються з огляду

на авторитет товарів фірми. Прикладом може слугувати марка "Carlsberg". Вона містить всі ознаки глобальної марки: наявна в 130 країнах світу, смак пива, етикетка та формат пляшки однакові в усьому світі. Однак оскільки культура споживання пива неоднакова в різних країнах, регіональним філіям надається право частково модифікувати збутову та комунікаційну політику при просуванні цієї марки на різних національних ринках. Природним за таких обставин є обрання стандартизації або стандартизованої адаптації.

Слід зазначити, що адаптацію як маркетингову стратегію можна тлумачити двояко: як фізичну модифікацію продукту (в окремих випадках може йти мова про виробництво абсолютно нового товару, призначеного для задоволення спеціальних потреб певного національного ринку). Саме так учинив німецький концерн «Henkel» при виході на американський споживчий ринок, купивши місцеву хімічну фірму «Дженерал мілз». Тривалий досвід перебування концерну на американському ринку й розуміння потреб своїх споживачів стали тим істотним чинником, який змусив «Henkel» відмовитися від виробництва традиційних для Європи пральних порошків і, використовуючи власні передові технології та маркетингові знання партнерів, створити унікальну, призначену саме для цього ринку продаж лінію порошків.

Іншими підходами до розуміння терміну «адаптація» є підходи щодо зміни назви продукту, пакування, позиціонування, іміджу. Так, «МакДональд» позиціонується в США та країнах Західної Європи як заклад «fast food», тобто ресторани швидкого харчування, закусочні. Для активного просування на український споживчий ринок компанія обрала іншу стратегію, зберігаючи при цьому недоторканість товарного асортименту. Йдеться про активну Promotion-компанію під гаслом: «МакДональд - ресторан для всієї родини». Адаптацією в цьому випадку є комунікаційна політика та формування «локального» іміджу.

Volkswagen Group проводить політику перепозиціонування на світовому ринку. У найближчій перспективі вона позиціонує себе як провідний світовий постачальник сталої мобільності, поступово відходячи від позиціонування себе як автомобільного виробника. Діяльність компанії орієнтована на зміни основного бізнесу компанії та пошук нових джерел доходу. Інвестиції на ці зміни забезпечуються за рахунок підвищення ефективності та оптимізації інвестиційного портфеля компанії.

Як правило, така складова, як «товар» міжнародного маркетинг-міксу, нерідко є найбільш стандартизованою, а компонент «реклама» - найбільш адаптованою. Товар і упаковку можна стандартизувати, як-

що регіональні потреби в товарі схожі, але реклама обов'язково потребує адаптації мови, символів та образів щодо локальних умов.

Серед вдалих креативних розробок, які демонструють просування глобальної торгової марки на вітчизняний споживчий ринок, є реклама «Nescafe». Мета, яка стояла перед рекламним агентством, - надати всесвітньо відомому бренду українського аромату. Тривалий час рекламні ролики передавалися з-за кордону зі штаб квартири компанії «Nestle». Кава - масовий продукт, і важко собі уявити, що українці відрізняються від споживачів на інших національних ринках. Однак коли людина, купуючи каву, віддає перевагу певній марці, для неї важливим є розуміння, що це її вибір. У слогані «Моя кава» було закладено подвійний сенс: моя власна, кава і загальний момент (наша кава). Слайди було отримано з бібліотеки «Nestle», слоган - місцевий. Цей приклад демонструє запровадження стандартизованої адаптації як стратегії маркетингу ТНК.

Питання для самоконтролю:

1. Що являє собою маркетингова стратегія ТНК?
2. Охарактеризуйте специфіку багатонаціональної маркетингової стратегії.
3. Охарактеризуйте специфіку глобальної маркетингової стратегії.
4. Розкрийте особливості впливу зовнішнього макро- та мікросередовища на формування маркетингових стратегій ТНК.
5. В чому полягає агресивна інноваційна стратегія ТНК?
6. Який різновид маркетингової стратегії є найбільш поширеним?
7. Охарактеризуйте матрицю «базових стратегій» М. Портера.
8. В чому полягає специфіка просування брендінгових товарів?
9. Міжнародний життєвий цикл товару: дати характеристику та оцінку використання міжнародного ЖТЦ ТНК.
10. Як, на вашу думку, чи вигідною є стратегія всесвітньої адаптації продукту?

ТЕМА 5. ФУНКЦІОНУВАННЯ ТНК У МІЖНАРОДНІЙ ГОСПОДАРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ



Навчальні цілі:

1. Сучасні аспекти поширення корпоративного бізнесу як форми господарювання. діяльності.
2. Переваги та недоліки діяльності ТНК.
3. Діяльність ТНК у країнах базування.
4. ТНК та приймаючі країни.

Ключові поняття теми: тенденції розвитку ТНК; НТП; трирівнева організація ТНК; холдингова компанія; приймаючі країни; країни базування; основні положення (проблеми) відносини між урядами і ТНК.

1. Визначальною рисою якісно нового рівня у світовому господарстві стала втрата капіталом своєї виключно національної природи. Для більшості транснаціональних корпорацій їх зростання та розмір пояснюються диверсифікацією. Великі багатопродуктові компанії, як правило, водночас є багатозаводськими підприємствами.

Певний час після закінчення Другої світової війни великі корпорації були мононаціональними. На початку 70-х років ситуація змінилася. 1990-ті роки популярними були міжфірмові зв'язки не лише всередині ТНК, а й у їх відносинах з іншими господарюючими суб'єктами. Своєрідність цих зв'язків полягає у тому, що вони безпосередньо не зачіпають відносин власності. Компанії, що співпрацюють, зберігають свою автономію. У великих ТНК міжфірмові угоди, як правило, набувають форми стратегічних альянсів. Вони укладаються між конкуруючими фірмами, які об'єднують свої зусилля у вирішенні окремих завдань. І хоча точне поняття транснаціональних стратегічних альянсів ще не визначене, фактично альянси зумовлюють формування міжнародної мережі міжфірмових зв'язків. Розширення цієї мережі - головний чинник посилення міжнародної економічної взаємозалежності країн. Отже, сучасні ТНК є силою, з якою не може не рахуватися жодна національна держава. Ще одна особливість діяльності ТНК в сучасних умовах - прагнення зміцнити свої позиції на найбільш швидко зростаючих ринках. Саме у світлі цієї тенденції можливими є перспективи збільшення іноземних прямих інвестицій у країни Східної

Європи та у найближчі десятиріччя. Так, на кінець 2012 р. в Україні діють понад 30 світових транснаціональних корпорацій. Серед яких можна виділити Alcatel, British American Tobacco, British Petroleum, Coca-Cola, Danone, Hewlett-Packard, Huawei, Kraft Foods (Mondelez International), McDonalds Corporation, Metro Cash&Carry, Nestlé, Nokia, PepsiCo, Procter&Gamble, Samsung, Shell, Siemens, SUN Inbev, Toyota, Unilever.

У першу сотню світових ведучих ТНК увійшли п'ять корпорацій із країн, що розвиваються («YutchisonWhamproa» – Гонконг, Китай; «Семех» - Мексика; «LG Electronic» - Республіка Корея; «Petrolos de Venezuela» Венесуела; «Petronas» - Малайзія). Саме ці компанії виступали головною рушійною силою триваючої транснаціоналізації 50 найбільших компаній із країн, що розвиваються.

ТНК відіграють провідну роль не лише у світовій економіці, а й у міжнародному політичному житті. Вони все інтенсивніше впливають на політичні процеси в світі: втручаються у формування зовнішньої та внутрішньої політики держав, втілюють її у життя, мають у своєму розпорядженні арсенал коштів і можливостей реалізації та контролю власних інтересів.

Неважко пересвідчитися, що політичні позиції ТНК як у масштабах окремої держави, так і в масштабах всього світу визначаються їхньою економічною потужністю. Адже й в усьому світі зростаючий вплив на світовий політичний процес мають процеси, що відбуваються у світовій економіці. Могутня інтеграція, динамічне формування єдиного світового ринку, світових факторів виробництва, розвиток НТП, інтернаціоналізація виробництва, сфери обігу - все це створює матеріально-технічну базу для світового політичного процесу.

Отже, незважаючи на відносну самостійність політичного процесу, зберігається його детермінація економічними чинниками, провідним серед яких і є економічна могутність ТНК. На зламі ХХ-ХХІст. спостерігалось зростання зовнішньоекономічної діяльності, в якій ТНК є торговцями, інвесторами, розповсюджувачами сучасних технологій, стимуляторами міжнародної трудової міграції. Вони відіграють провідну роль в інтернаціоналізації виробництва, в процесі розширення і поглиблення виробничих зв'язків між підприємствами різних країн.

Поява глобальних ТНК призвела до того, що нині третина світової торгівлі здійснюється в межах транснаціональних комплексів.

Одним з лідерів серед глобальних ТНК є швейцарська «Nestle». Обсяг її зарубіжного продажу становить 98% від обсягу загальних продажів, у іншої глобальної компанії –«Philips» -цей показник –88%,

у «Britishpetroleum» -75%. Ще один приклад діяльності ТНК в глобальних масштабах можна привести на основі такої компанії як «Amway». З допомогою розвитку НТП та унікальності своєї продукції дана компанія досягла світових масштабів, яка найперша почала займатися багатомережовим маркетингом. Філії цієї компанії розташовані більш ніж 80 країнах світу. Виробничі потужності розташовані в економічно вигідних кутках світу для ТНК. Принципово новим моментом у транснаціоналізації капіталу є розширення діяльності ТНК у сфері послуг, особливо наукомістких. Цей процес засвідчує факт зростання значущості послуг в економіці, а головне - зміну самого характеру послуг, який набуває все більше виробничого значення.

Крім того, нова риса розвитку транснаціонального капіталу - поширення на приймаючі країни інноваційної активності, яка раніше була прерогативою материнських фірм. Відбувається це у результаті створення в інших країнах науково-дослідних центрів і технологічних парків, а також за рахунок поглинання місцевих фірм з високим інноваційним потенціалом. За даними міжнародної статистики, питома вага інновацій, що припадають на зарубіжні філії ТНК, постійно зростає. Сьогодні саме ТНК, а не країни як такі, вважаються основними учасниками міжнародної торгівлі, переважний обсяг якої стосується торгівлі у межах ТНК напівфабрикатами та компонентами. Конкурентні переваги ТНК:

- інформаційна обізнаність з економічними і політичними особливостями різних країн;
- володіння значними ресурсами капіталу, технологіями, управлінською майстерністю та здатність до їх оперативного переміщення;
- масштабність економіки.

2. На сучасному етапі глобалізації та інтеграції світової економіки транснаціональні корпорації займають одну із ключових позицій у контролі над міжнародним рухом капіталу та розповсюдженні та передачі інноваційних технологій. Саме у ТНК сконцентровано значні фінансові ресурси та наукомісткі виробництва, що роблять їх головним суб'єктом світового господарства та міжнародних відносин. ТНК розглядаються сьогодні як один з основних каталізаторів нових, якісних змін та інтеграційних процесів національних економічних систем, глобалізації економіки.

Транснаціональні корпорації безпосередньо взаємодіють з національним господарством країн-реципієнтів та спричиняють неоднороззначний вплив на їх розвиток.

У найбільш узагальненому вигляді позитивний вплив ТНК на економіку приймаючих країн можна подати так:

- надходження іноземного капіталу;
- зменшення рівня безробіття;
- обмін та збагачення науковим потенціалом;

З організацією виробництва в країні тих виробів, які раніше ввозилися, відпадає необхідність в їх імпорті. Компанії, що випускають конкурентоспроможну на світовому ринку продукцію й орієнтовані переважно на експорт, значною мірою сприяють зміцненню зовнішньоторговельних позицій країни.

Приплив іноземних капіталовкладень сприяє розвитку внутрішньорегіональної торгівлі, оскільки значну частину своїх потреб у комплектуючих виробах і обладнанні, філії іноземних компаній задовольняють за рахунок імпорту з країни-інвестора. ТНК підривають позиції місцевих монополій і незважаючи на свої великі розміри, нерідко підвищують ступінь конкурентності національних ринків. 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 тощо. Вони мають потужний наукововиробничий і ринковий потенціал, що забезпечує високий динамізм розвитку. Діяльність ТНК змушує адміністрацію місцевих компаній вносити корективи в технологічний процес, практику виробничих відносин, що склалася, виділяти більше коштів на підготовку і перепідготовку працівників, більшу увагу звертати на якість продукції, її дизайн, споживчі властивості. Найчастіше за іноземними інвестиціями стоять упровадження нових технологій, випуск нових видів продукції, новий стиль менеджменту, використання всього кращого з практики зарубіжного бізнесу. ТНК продемонстрували свою здатність порушувати ізоляцію національних економік, залучаючи їх до єдиного процесу зі світовою економічною спільнотою.

Окрім позитивних сторін, ТНК мають свої негативні сторони в системі міжнародних економічних відносин та світового господарства.

В таблиці 5.1. визначено найтипівіші плюси і мінуси діяльності ТНК для приймаючої країни і для країни, що вивозить капітал.

Таблиця 5.1.

Преваги та недоліки діяльності ТНК для приймаючих країн та країн, що вивозять капітал

<i>Чинник</i>	<i>Приймаюча країна</i>	<i>Країна, що вивозить капітал</i>
ПЕРЕВАГИ	Отримання додаткових ресурсів (капітал, технології, управлінський досвід, кваліфікована праця) Стимулювання розвитку національної економіки, збільшення обсягу продукту, що виробляється, і прибутку, прискорення економічного зростання і розвитку Отримання податків від діяльності ТНК	Іноземні інвестиції ефективніші, ніж аналогічні внутрішні
НЕДОЛІКИ	Представники приймаючої країни не допускаються до участі в проведенні НДДКР Посилена експлуатація і встановлення зовнішнього контролю з боку ТНК ТНК можуть маніпулювати цінами з метою уникнення податків	Державне регулювання іноземних інвестицій: заборона інвестування в окремі галузі, особливі умови інвестування (використання місцевих напівфабрикатів, навчання місцевих кадрів, проведення НДДКР у приймаючій країні, розширення експорту продукції, що виробляється), втрати в торговому балансі Ризик конфіскації інвестицій

Вони виявляються, в першу чергу, в тому, що іноземні фірми захоплюють найбільш розвинуті й перспективні сегменти промислового виробництва і науково-дослідних структур приймаючої країни. ТНК навіть у періоди потрясінь мають значні фінансові ресурси, активно

виявляють та використовують слабкість в кон'юктурі ринку країни для захоплення інших фірм; нав'язують компаніям приймаючої країни свої інтереси; перетворюють приймаючу країну на територію зі звалом непотрібних, застарілих технологій.

По-друге, ТНК у своїй стратегічній політиці зорієнтовані, як правило, на процеси M&A (Mergers and Acquisitions) 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 захоплень негативно позначається на стабілізації економічного розвитку приймаючих країн.

3. Найбільш проблемними в діяльності ТНК для країн базування є взаємовідносини ТНК і національних урядів та реалізація корпоративних інтересів ТНК (рис. 5.1.).



рис. 5.1. Вплив діяльності ТНК на економіку країни базування та приймаючої країни

Отже, щодо проблеми взаємовідносин ТНК з національними урядами. виділяють три основних підходи:

- ліберальний (ортодоксальний),
- марксистський (радикальний),
- націоналістичний (неомарксистський).

Кожний із них по-своєму інтерпретує взаємовідносини ТНК та їх національних урядів. На сучасному етапі 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.

Система відносин між державою і ТНК - це діалектична єдність суперечностей. З одного боку, ТНК є важливим інструментом зовнішньоекономічного і зовнішньополітичного впливу, і держава не може не використати його в інтересах свого утвердження на світовій арені. З іншого боку, єдність інтересів не виключає наявності суперечностей, основною з яких є суперечність між інтернаціональним глобальним характером операцій ТНК і територіальне обмеженою юрисдикцією держави.

Д. Даннінга констатує, що основні положення відносини між урядами і ТНК зводяться до того, що:

- раніше державна політика щодо ТНК не була явно пов'язана із загальною державною стратегією, оскільки ТНК контролювали дуже невелику частину економіки, і уряд вважав результати регулювання діяльності ТНК незначними;

- сьогодні уряди змушені розглядати досягнення порівняльних переваг у галузі ресурсів, які перебувають під контролем ТНК, як самостійну економічну мету і надавати все більшого значення ТНК у державній політиці.

Дії урядів у 60-70-ті роки ХХ ст. можна оцінити як нерегулярні й нескординовані ними спроби виробити економічну стратегію і тактику з урахуванням зростання прямих іноземних інвестицій. Це призводило до конфронтації з ТНК, причому уряди прагнули збільшити свою частку за рахунок діяльності ТНК.

У 80-ті роки глобалізація економіки та науково-технічний прогрес сприяли переоцінці урядами політичних результатів діяльності ТНК і зміни ставлення до них.

У 90-ті роки уряди почали відігравати координуючу роль у використанні виробничих можливостей, і іноземні інвестиції розглядаються ними як доповнення до внутрішніх.

Уряди виробляють політику, яка стимулює надходження іноземних інвестицій у їхні країни, що підвищує конкурентні переваги їхніх ТНК на зарубіжних ринках.

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. Крім того, ТНК не обмежуються фінансуванням окремих політичних діячів. Найбільші власники ТНК входять до складу урядів і балотуються на пости глав держав. Більше того, багато хто з них обіймає високі державні пости в секторах економіки, в яких вони до призначення мали значні фінансові інтереси.

Оскільки американські корпорації є могутніми вкладниками капіталу й істотно впливають на зарубіжну виробничу стратегію, головна увага в питаннях відносин ТНК і урядів приділяється саме їм. Інтереси американських ТНК і зовнішньої політики США значною мірою збігаються. Такий збіг зумовлює здійснення більш загальної політики між ТНК і американським урядом. Лідери американських корпорацій і лідери держави загалом вірять, що іноземна експансія американських ТНК служить найважливішим інтересам ТНК. Тому американська політика за кордоном, як правило, спрямована на захист ТНК. Наприклад, під час Корейської і В'єтнамської воєн американці значною мірою регулювали ціни на поставки цих товарів завдяки власності та контролю за ресурсами в інших країнах. Хоч вони (власність та контроль) були істотно підірвані у 80-ті роки, вплив американців у цих секторах істотний. Американські політичні лідери переконані, що національні інтереси США реалізуються шляхом експансії корпорацій у виробництво товарів і послуг. Прямі іноземні вкладення розглядаються як основний інструмент, за допомогою якого США можуть утримувати свої позиції на зарубіжних ринках, а зарубіжна експансія ТНК - як засіб утримання американської домінуючої позиції у світовій економіці, передусім у Західній Європі та Японії. Ця експансія вважається ефективнішою, ніж розширення експорту зі США.

Перенесення виробництва товарів у країни, що розвиваються, особливо тих, які потребують значних затрат праці, дає змогу американським корпораціям успішно конкурувати на світових ринках. Хоч американські корпорації експортують товари, капітал і технології, їх реальна сила - фінанси, дослідження розвитку й управлінський конт-

роль. Вони залишаються у США і, у свою чергу, забезпечують високий рівень конкурентоспроможності американської економіки. Більше того, американські ТНК продовжують фінансувати баланс і є головним джерелом збереження обміну і балансу цього обміну із зарубіжними країнами, що зміцнює американську глобальну військову і політичну позицію, тому ТНК розглядаються як важливий чинник американського економічного і політичного добробуту та глобального впливу. Природно, що ТНК, у свою чергу, бояться націоналізації або певного обмеження своєї діяльності за кордоном і потребують істотної підтримки і захисту американського уряду.

Оскільки ТНК, за своїм характером, є міжнароднооперуючими структурами, вони виконують і функцію дипломатії у сфері зовнішніх відносин, 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 лояльної сили в особі представників місцевих політичних та суспільних кіл.

Отже, ТНК мають величезні можливості для участі в політичних процесах. Це стосується не лише країн базування, а й приймаючих країн. Однак роль інструменту здійснення зовнішньої політики однієї країни щодо іншої у разі прихованого або явного конфлікту викликає невдоволення бізнесменів, оскільки уряд США намагається маніпулювати або контролювати діяльність американських ТНК, щоб чинити тиск на уряди інших країн. Таких прикладів чимало.

Зокрема, у тих випадках, коли держава займає антиамериканську позицію, вживаються обмежувальні заходи щодо експорту певних товарів у цю країну. ТНК перестають постачати їй необхідну техніку і технології, хоча нерідко це для них економічно невигідно. Обмеження експорту та імпорту дають змогу США встановити контроль за іншими країнами і створюють для цих країн труднощі.

Слід зазначити, що уряди інших країн все частіше розглядають ТНК як інструмент своєї національної політики, наприклад, щодо безпечного забезпечення своїх країн сировинними матеріалами. У низці

випадків при ослабленні американських ТНК їх місце посідають японські та інші корпорації.

Проблематика реалізації корпоративних інтересів ТНК. Її суть полягає в тому, що відбувається ототожнення корпоративних і національних інтересів. Це ототожнення стало особливо помітним після енергетичної кризи 1973 року. Деякі вчені, профспілкові діячі, журналісти заговорили про те, що іноземні капіталовкладення слід використати для реалізації політики зайнятості, ефективнішого розподілу національного прибутку і зміцнення позицій американської економіки. Позиція і дії ТНК в інших країнах стали предметом обговорення і критики. Водночас слід зазначити, що через відносний спад в американській промисловості, значний торговий дефіцит і зростання безробіття, хронічний занепад балансу платежів закріпилося критичне ставлення до діяльності ТНК за кордоном. Поширеною була думка про необхідність більше вкладати в американську економіку і обмежити передачу американських технологій. Незважаючи на значну підтримку прямих іноземних капіталовкладень у 80-ті роки, політичні почуття в Америці з цього питання характеризувалися істотними суперечностями. Самі американці прагнули збільшити експорт продукції, що вироблялася у США, і отримати прибуток від іноземних капіталовкладень в американську економіку. Однак американський уряд перебував на позиціях підтримки прямих іноземних капіталовкладень в економіку зарубіжних країн. У 80-ті роки збільшився потік іноземних капіталовкладень в економіку США, що послабило ворожість стосовно американських капіталовкладень. Однак, незважаючи на це, громадська думка останніми роками все критичніше налаштована щодо іноземних капіталовкладень і діяльності ТНК.

У США поширюється думка, що прямі американські вкладення в інші країни створюють умови деіндустріалізації американської економіки. Стала утверджуватися точка зору на американську промисловість як просту збиральницю готових компонентів, вироблених за кордоном.

4. Вплив іноземних інвестицій на економіку приймаючої країни також не можливо оцінити однозначно. Він виявляється в тому, що, з одного боку, приймаючі країни відчують колосальний позитивний економічний вплив ТНК. 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.

У найбільш узагальненому вигляді позитивний вплив ТНК на економіку приймаючих країн можна подати так: широке залучення іноземного капіталу за допомогою ТНК сприяє зменшенню безробіття у приймаючій країні. З організацією виробництва в країні тих виробів, які раніше ввозилися, відпадає необхідність в їх імпорті. Компанії, що випускають конкурентоспроможну на світовому ринку продукцію й орієнтовані переважно на експорт, значною мірою сприяють зміцненню зовнішньоторговельних позицій країни.

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

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

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.

Діяльність ТНК змушує адміністрацію місцевих компаній вносити корективи в технологічний процес, практику виробничих відносин, що склалася, виділяти більше коштів на підготовку і перепідготовку працівників, більшу увагу звертати на якість продукції, її дизайн, споживчі властивості.

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

ТНК продемонстрували свою здатність порушувати ізоляцію національних економік, залучаючи їх до єдиного процесу зі світовою економічною спільнотою.

Крім позитивних сторін функціонування ТНК в системі світового господарства і міжнародних економічних відносин, спостерігається і їх *негативний вплив на економіку приймаючих країн*. Він виявляється:

- в тому, що іноземні фірми захоплюють найбільш розвинуті та перспективні сегменти промислового виробництва і науково-дослідних структур приймаючої країни. ТНК, що навіть у періоди криз 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 та несуть із собою небезпеку перетворення приймаючої країни на місце розташування застарілих і екологічно небезпечних технологій;

- ТНК у своїй стратегічній політиці зорієнтовані, як правило, 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 виробництво, 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 проблем для приймаючих країн;

- 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. Приймаючі країни мають 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, які здійснюють діяльність у багатьох країнах, мають можливість впливати на всі сфери суспільного життя, а найбільші та наймогутніші - ухилятися від економічного і політичного контролю з боку приймаючих країн. В історії відомі випадки, коли іноземні інвестори домагалися підтримки своїх дій від політичного керівництва, незалежно від їх наслідків для місцевого населення і добробуту країни загалом. Нерідко через тиск з боку уряду приймаючої країни, ТНК залишають її і перемищуються в іншу - з більш лояльним урядом.

Отже, можна констатувати, що процеси глобалізації, що охопили світове господарство, неоднозначно впливають на економіку як країн базування ТНК, так і приймаючих країн. З одного боку, лібералізація руху капіталу й економічної діяльності ТНК сприяє підвищенню технологічного рівня виробництва, швидкій появі на ринку нових товарів і послуг, зниженню середніх витрат виробництва. З іншого боку - зростає залежність національних економік від діяльності ТНК. Однак головною метою міжнародного бізнесу є отримання максимального прибутку, тому можлива ситуація, за якої реалізація планів закордонних інвесторів призведе до посилення негативних економічних і соціальних наслідків для країн, що приймають іноземні інвестиції. Загалом у приймаючих країн небагато причин обмежувати потік прямих інвестицій порівняно з країною базування: економічні вигоди перебивають політичні небезпеки.

Питання для самоконтролю:

1. Охарактеризуйте специфіку поширення діяльності ТНК у історичному аспекті.
2. В чому полягає, на вашу думку, сучасна реалізація господарської діяльності ТНК?
3. Чи можна охарактеризувати діяльність ТНК для приймаючих країн як позитивну?
4. Дати характеристику взаємовідносин ТНК та країн базування.

5. Чому, на Вашу думку, останніми роками національні уряди розглядають, ТНК як засіб зміцнення національних позицій і створення національних переваг?
6. Розкрийте суть дипломатичної функції ТНК.
7. Доведіть, що діяльність ТНК підвищує конкурентність національних ринків приймаючих країн.
8. У чому виявляється негативний вплив ТНК на економіку країн, у яких вони функціонують?
9. Чому ТНК у своїй стратегічній політиці зорієнтовані, як правило, на поглинання місцевих компаній приймаючих країн
10. Яким чином трансфертні ціни, які використовують ТНК, впливають на економіку приймаючих країн?

ТЕМА 6. ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ



Навчальні цілі:

1. Сутність економічного механізму ТНК.
2. Міжнародне позиціонування активів ТНК.
3. Специфіка використання трансфертних цін в діяльності ТНК.
4. Економічні моделі транснаціональної діяльності.

Ключові поняття теми: економічний механізм діяльності ТНК; податкові умови діяльності ТНК; національний підхід; резидентський підхід; оптимізація оподаткування ТНК; організаційні методи оптимізації оподаткування ТНК; економічні методи оптимізації оподаткування ТНК; «блоковані фонди»; «фронтовані» кредити; не пов'язаний експорт; примусове реінвестування прибутків; трансфертні ціни.

1. **Економічний механізм діяльності ТНК** визначається економічним та регулятивним середовищем у країнах базування та приймаючих країнах, режимом торговельних, митних, податкових і фінансових взаємовідносин між країнами діяльності ТНК, можливостями

використання переваг транснаціональної діяльності для підвищення кінцевої ефективності функціонування ТНК. Таким чином, економічний механізм діяльності ТНК визначається взаємодією його національних і трансграничних чинників. В його основі лежать чотири взаємопов'язані складові:

- Податкові умови діяльності ТНК, які визначають стимули та можливості трансграничного трансферу виробництва та збуту.

- Міжнародне позиціонування активів ТНК або трансгранична релокація активів ТНК з метою зниження ризиків і податкових зобов'язань.

- Трансфертні ціни, за якими здійснюються трансакції між філіями ТНК у різних країнах.

- Управління фінансовими потоками ТНК, тобто управління внутрішніми розрахунками між філіями ТНК і зовнішніми фінансовими розрахунками з іншими контрагентами.

Провідна роль серед цих складових належить податковим умовам діяльності ТНК, оскільки планування діяльності ТНК базується на врахуванні різниці в умовах економічної діяльності в країнах, де здійснює операції компанія. Ці умови, перш за все, залежать від існуючих у приймаючих країнах систем оподаткування та ефекту їх впливу на глобальні операції ТНК.

Податкові зобов'язання ТНК поєднуються з плануванням мінімізації цих зобов'язань у глобальному масштабі за рахунок переваг транснаціоналізації діяльності. Ефект оподаткування суттєво впливає на ключові аспекти діяльності ТНК: іноземне інвестування, фінансову структуру, структуру та вартість залучення капіталу, управління валютними ризиками, фінансовий контроль. Важливими ці аспекти є до таких основних податків, як податки на прибуток, на додану вартість, на капітал і дивіденди, на доходи працівників, соціальні податки.

Вирішальне значення у визначенні податкових умов діяльності транснаціональної компанії мають такі аспекти оподаткування на національному та глобальному рівнях:

- структура оподаткування, що розглядається як система основних податків і процедура їх сплати;

- порівняльний рівень оподаткування основних операцій і результатів діяльності;

- застосування національних чи глобальних підходів до оподаткування прибутків у різних країнах;

- різниця в режимах та умовах уникнення подвійного оподаткування між різними країнами при проведенні трансграничних операцій;

- наявність чи відсутність податкових пільг, кредитів і заліків щодо операцій ТНК.

Важливе значення для визначення податкових умов діяльності ТНК має застосовуваний у країні підхід до оподаткування прибутків корпорацій. Розрізняють два основні підходи:

- національний або світовий;
- резидентський або територіальний.

Національний підхід базується на тому, що оподатковуються всі прибутки корпорації, зареєстрованої в певній країні. Це означає, що оподатковуються прибутки, отримані в країні реєстрації, а також прибутки, отримані від діяльності філій корпорації в усіх інших країнах світу.

Резидентський підхід передбачає оподаткування прибутків, отриманих місцевими та іноземними компаніями на території певної країни.

Залежно від того, який підхід щодо оподаткування зарубіжних операцій використовується в країні реєстрації ТНК, можуть виникати різні податкові проблеми. Так, якщо ТНК зареєстрована в країні зі світовим підходом до оподаткування, то прибуток від діяльності філій корпорації в інших країнах може оподатковуватися двічі - в іноземній країні, де розташована філія, та в країні реєстрації ТНК. Інакше кажучи, цей підхід узаконює подвійне оподаткування одного і того самого прибутку.

Для зменшення негативних наслідків подвійного оподаткування між країнами укладаються двосторонні угоди про уникнення такого оподаткування. Ці угоди передбачають декларування: прибутків, отриманих філіями зарубіжних корпорацій у іншій країні; прибутку, сплаченого ТНК у цій країні.

Відповідно до податкового законодавства країни реєстрації ТНК податок з прибутку філії, сплачений в іншій країні, за умовами угод може бути врахований при визначенні оподаткованого прибутку ТНК. Водночас за угодами про уникнення подвійного оподаткування передбачено знижені ставки оподаткування при трансферті прибутку, дивідендів, роялті та інших видів доходу від філій до материнської корпорації. З метою оптимізації оподаткування ТНК використовують певні методи, їх класифікують на дві основні групи: організаційні та економічні.

До організаційних методів оптимізації оподаткування ТНК відносять:

- здійснення експорту товарів і послуг спеціальними способами (без фактичного перетину кордону; на основі *толінгу* - тимчасове ввезення сировини і комплектуючих на митну територію та їх переробка на готову продукцію з наступним експортом);

- здійснення зарубіжних операцій на основі агентських угод, партнерства або спільної інвестиційної діяльності з місцевими компаніями без створення юридичної особи;

- створення зарубіжного представництва, а не філії, що дає змогу не декларувати прибутки в країні їх походження, де діє представництво;

- створення спеціальних дочірніх компаній у країнах зі сприятливим або пільговим оподаткуванням чи в офшорних зонах;

- передача частини зарубіжних філій або дочірніх підприємств під контроль спеціальної холдингової компанії, зареєстрованої у країні зі сприятливим оподаткуванням операцій з капіталом і репатріації дивідендів.

Основні *економічні методи оптимізації оподаткування ТНК* охоплюють:

- застосування трансфертних цін у розрахунках між філіями і дочірніми компаніями ТНК у різних країнах;

- концентрацію дивідендів та інших доходів корпоративних фінансових компаній, розташованих у країнах з пільговим оподаткуванням фінансових операцій, пільговим режимом уникнення подвійного оподаткування або офшорних зонах;

- застосування різних форм внутрішньо корпоративного кредитування з використанням власних фінансових структур або кредитування філій під гарантії ТНК;

- здійснення інвестицій за рахунок власних нагромаджених доходів або залучених ресурсів через власну інвестиційну компанію у структурі ТНК;

- здійснення трансферу активів ТНК через ліцензійні угоди з власними філіями;

- спорудження підприємств і придбання нерухомості через внутрішньокорпоративні компанії з нерухомості, розташовані в країнах з пільговим оподаткуванням операцій з нерухомістю або в офшорних зонах;

- здійснення транспортного обслуговування операцій ТНК через власні транспортні та судноплавні компанії, зареєстровані в офшорних зонах.

2.Податковий менеджмент ТНК тісно пов'язаний з іншим важливим компонентом їх економічного механізму, а саме міжнародним позиціонуванням активів. Коли компанія працює лише на внутрішньому ринку, проблему нерівномірного надходження виручки від реалізації продукції або надлишкової ліквідності вона вирішує на основі відомих та однорідних для всіх можливостей внутрішнього ринку. Це може бути, наприклад, розміщення надлишкової ліквідності на депозитних рахунках тих банків, які або обслуговують компанію, або пропонують прийнятні проценти ставки. Інша ситуація спостерігається з міжнародними операціями ТНК. У цьому випадку виникають обмеження та ризики при переміщенні активів і фінансових коштів, які є наслідком політичних, податкових, валютних та інших обмежень, а також наявності різних обмежень ліквідності активів (фінансових ресурсів) у різних країнах та їх переміщення між країнами. Політичні причини можуть прямо або опосередковано обмежувати трансферт фінансових ресурсів між філіями в різних країнах операцій ТНК.

До таких обмежень відносять:

- запровадження обмеженої конвертованості валют;
- застосування спеціальних несприятливих валютних курсів для фінансових операцій;
- обмеження на придбання іноземної валюти на внутрішньому валютному ринку для цілей, переказу за кордон як дивідендів або інвестицій в інші філії ТНК.

Деякі країни застосовують обмеження на трансферт дивідендів або примусове їх реінвестування в країні, додаткове оподаткування переказу дивідендів до штаб-квартир ТНК. Податкові обмеження полягають у додатковому оподаткуванні деякими країнами операцій з руху валюти та капіталу, а також у додатковому оподаткуванні руху валютних коштів у разі їх трансферту через філії ТНК у декількох країнах.

Валютні трансакційні витрати у формі сплати за придбання вільно конвертованої валюти для переказу дивідендів та інших фінансових трансакцій, плата за банківські послуги, плата за ведення розрахунків через клірингові мультивалютні розрахунки та інші витрати впливають на можливості здійснення фінансових операцій між філіями ТНК. Обмеження та ризики на міжнародний трансферт коштів транснаціональні компанії обминають різними шляхами, які передбачені законодавчо й відповідають міжнародним правилам. Переважно це обумовлено політичними причинами, зокрема для зменшення прямого

переказу дивідендів від філій ТНК у політичне нестабільних або «чутливих» країнах. Наприклад, найбільшим за масштабами є прихований переказ активів у формі не дивідендів, а роялті, різних агентських та комісійних, плати за послуги, надані штаб-квартирою ТНК, та інших подібних виплат. Таким чином досягається подвійний ефект - зниження оподаткованих міжнародних трансфертів фінансових коштів між філіями ТНК і заміщення «чутливих» трансфертів (наприклад, виплата дивідендів) трансфертом фінансових ресурсів у вигляді «м'яких» витрат (роялті, плата за послуги та ін). Такі «квазівитрати» дають змогу ТНК також застосовувати внутрішньокорпоративні активи у випадку так званих "блокованих фондів" і використовувати їх для оптимізації економічної структури, фінансових та інвестиційних програм ТНК.

«Блоковані фонди» - це корпоративні активи ТНК, які інвестовані або застосовуються в країнах з неконвертованою чи обмежено конвертованою валютою й іншими значними валютними обмеженнями, що не дають змоги переказувати дивіденди з філій до штаб-квартири ТНК, або значними обмеженнями на трансферт дивідендів, контролем і обмеженням сплати роялті та послуг до штаб-квартири ТНК. З точки зору ТНК як інвестора такі фонди є економічно "блокованими", оскільки отримуваний від їх використання прибуток не може бути переказаний інвестору з прийнятними рівнем політичного ризику та економічно можливими трансакційними витратами. Рішення щодо управління «блокованими» фондами приймаються на трьох етапах інвестування ТНК:

- передінвестиційна стадія: здійснюється аналіз ефекту та наслідків блокування фондів, їх впливу на окупність інвестицій, планування оптимальної фінансової структури створюваної ТНК філії;
- діяльність філії: використання різних методів досягнення окупності інвестицій у конкретній ситуації з «блокованими» фондами;

- неможливість переказу дивідендів: кошти повинні бути реінвестовані у місцеву економіку у спосіб, який сприятиме збереженню вартості фондів та їх використанню в інтересах діяльності ТНК.

Для економічно доцільного використання «блокованих» фондів ТНК застосовують різні методи. Основними серед яких виступають:

- «фронтвані» кредити, або пов'язане фінансування. Вони являють собою форму кредитування материнською ТНК своєї філії не прямо, а через великий міжнародний банк.

«Фронтвані» кредити - це кредити, які великі міжнародні банки надають філіям під забезпечення депозиту ТНК, розміщеного на рахунок банку в одному з основних фінансових центрів світу. Така

структура фінансування збільшує гарантії повернення кредитів, оскільки у разі політичних змін у країні, де діє філія ТНК, ця філія і сама ТНК менш захищені політично, ніж великий міжнародний банк, який за рахунок своєї фінансової та політичної значимості може забезпечити повернення кредитів;

- *непов'язаний експорт*. *Непов'язаний експорт* - використання філіями ТНК своїх надходжень у місцевій валюті для придбання місцевої продукції та її наступного експорту. Непов'язаний експорт є методом подолання неконвертованості або обмеженої конвертованості місцевої валюти з метою забезпечення валютної окупності інвестицій;

- *примусове реінвестування прибутків* у країні діяльності філії ТНК. Примусове реінвестування прибутків, як правило, призводить до розриву окупності інвестицій, бо можливості використання інструментів місцевого фінансового ринку також можуть бути обмеженими. У такому разі ТНК здійснюють стратегію реінвестування у власне виробництво або придбання певних місцевих активів (акції, цінні папери, нерухомість, інше), які в майбутньому можуть збільшити свою вартість і стати більш ліквідними. Фактично відстрочка повернення інвестицій стає додатковою платою за входження на ринок з огляду на очікувані вигоди від його можливої в майбутньому лібералізації та зростання вартості місцевих активів.

4. Трансфертні ціни відіграють важливу роль у економічному механізмі ТНК і глобальній економіці в цілому. Це обумовлено передусім тим, що значну (майже половину) частку глобального експорту становить внутрішній оборот ТНК між філіями в різних країнах.

Внутрішній оборот ТНК опосередковується трансфертними цінами. *Трансфертні ціни* – це внутрішньофірмові ціни, які використовуються на основі єдиної політики ТНК з метою перерозподілу прибутків та мінімізації оподаткування. Трансфертні ціни виконують різноманітні функції. Механізм трансфертних цін базується на можливості їх відхилення від ринкових. Відносне зниження трансфертних цін на імпортовані філією комплектуючі та сировину від інших філій ТНК означає фактично її додаткове фінансування і збільшення прибутку. Відносне підвищення трансфертних цін на імпортовані від корпоративної структури ТНК товари призводить до фактичного трансферу фінансових ресурсів до материнської компанії. Якщо розглянути це з точки зору експорту, то залежність буде зворотною.

Характеристика трансфертних цін:

- вони не є вільно ринковими, а є внутрішніми регульованими цінами ТНК, а тому стабільнішими;

- вони базуються на витратах на виробництво або індикаторах ринкових цін, але водночас встановлюються на рівні, який відповідає певним потребам ТНК - мінімізації податків і митних витрат, трансферу фінансових ресурсів від однієї філії ТНК до іншої, акумуляції активів ТНК у певній країні та ін. Відхилення трансфертних цін від ринкових визначає обсяг перерозподілу фінансів всередині ТНК;

- трансфертні ціни сприяють формуванню внутрішньої норми прибутку ТНК за рахунок перерозподілу фінансових ресурсів і мінімізації податкових та інших зобов'язань у глобальній корпоративній структурі;

- трансфертні ціни впливають на основні макроекономічні показники: рівень експорту, валового внутрішнього продукту, національного доходу, державного бюджету приймаючих країн.

Податкові органи розвинутих країн контролюють рівень трансфертних цін ТНК з огляду на їх важливу роль, в інших країнах такого контролю фактично не існує. Для аналізу та контролю трансфертних цін, який здійснюється час від часу в процесі податкового аудиту ТНК, як правило, використовують певні моделі ціноутворення.

Найпоширенішими з них є наступні:

- модель розрахунку ціни на основі витрат виробництва плюс фіксована (середньогалузева) норма прибутку;

- модель розрахунку ціни на основі ринкових аналогів, тобто цін на такі ж види продукції;

- модель розрахунку ціни на основі оцінки параметрів основної споживчої вартості, такої, наприклад, як потужність, швидкість, вміст основної хімічної речовини та ін.;

- модель розрахунку ціни на основі експертної оцінки вартості нових технологій або продуктів.

5. Виділення трансакційних витрат, витрат, пов'язаних зі збереженням контролю над технологією «ноу-хау», а також організацію і управління внутрішньо фірмовими ринками, інші методологічні інновації, запропоновані в рамках теорії інтерналізації, значно розширили діапазон економічних методів і моделей діяльності ТНК.

У 1976 році С. Хірш розробив, а пізніше Т. Агмоном доповнив свій *метод визначення оптимальної форми діяльності ТНК*. Перша група моделей у рамках цього методу орієнтована на вибір найбільш ефективного способу зарубіжної діяльності серед трьох альтернатив:

- експорт;
- ліцензування;
- пряме іноземне інвестування.

Друга група розглядає умови, які забезпечують доцільність організації зарубіжної діяльності для обслуговування внутрішнього ринку чи ринків третіх країн. Запропонований С. Хіршем метод припускає, що ТНК має визначений набір фірмових специфічних переваг чи переваг володіння, а загальні умови ризику однакові для кожної з досліджуваних альтернатив.

У моделях, які наводяться нижче, використовуються наступні позначення:

С - витрати на виробництво продукції в країні базування;

С' - витрати на виробництво продукції в зарубіжній країні;

М' - витрати на експортний маркетинг, включаючи страхування, транспортування, митні платежі;

А' - додаткові витрати ТНК у зарубіжній країні, пов'язані з одержанням інформації про середовищні умови бізнесу й адаптації до них;

Д' - витрати, пов'язані з ризиком «розсіювання» (dissipation) технологічних переваг у випадку продажу ліцензії.

Використовуючи перераховані параметри, С. Хірш визначає умови економічної доцільності для використання кожної з альтернатив:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{- експорт, якщо:} \\ \quad Z + M' < C' + A' \\ \quad C + M' < C' + D' \\ \text{- ПЗИ, якщо:} \\ \quad C' + A' < Z + M' \\ \quad C' + A' < C + D' (A' < D') \end{array} \right.$$

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{- ліцензування, якщо:} \\ \quad C' + D' < C' + A' (D' < A'') \\ \quad C + D' < C + M' \end{array} \right.$$

Аналогічний підхід використовується при розгляді форм обслуговування внутрішнього ринку. Тут також досліджуються 3 альтернативи:

а) виробництво в країні базування;

б) власне виробництво за кордом з наступним експортом у країну базування;

в) продаж ліцензії зарубіжній фірмі для організації місцевого виробництва і наступного експорту в країну базування ТНК.

І в даному випадку вибір залежить від співвідношення виробничих витрат у країні базування і за кордоном, а також від додаткових витрат, властивих кожної з альтернатив.

Тут, $З$ - вартість виробництва продукції в країні базування;

$З + М + А'$ - витрати на виробництво за кордоном для продажу на ринок країни базування, причому $М$ - додаткові маркетингові витрати, у т.ч. сплата митних платежів (податків), а $А'$ - додаткові витрати ТНК у зарубіжній країні, пов'язані зі статусом іноземного інвестора;

$З + М + D'$ - витрати, пов'язані з (контрактуванням) зарубіжного ліцензіата і наступною реалізацією продукції на ринку країни базування ТНК, а D' - як і раніше, витрати, що збільшують ризик утрати технологічних переваг у результаті продажу ліцензії.

Для обслуговування ринку країни базування ТНК найбільш ефективними будуть:

- внутрішньодержавне виробництво, якщо:

$$\begin{cases} C < C' + M + A' \\ C < C' + M + D' \end{cases}$$

- виробництво за кордоном («офшорне» виробництво), якщо:

$$\begin{cases} C' + M + A' < Z \\ C' + M + A' < C' + M + D' (A' < D) \end{cases}$$

- продаж ліцензії зарубіжній фірмі, якщо:

$$\begin{cases} C' + M + D' < C' + M + A' (D' < A') \\ C' + M + D' < C \end{cases}$$

Метод Хірша може бути також використаний при виборі оптимальної форми діяльності ТНК з урахуванням динамічності окремих елементів моделей. Введення показника чистої поточної вартості (net present value, NPV) дозволяє вибирати конкретну форму діяльності ТНК для заздалегідь визначеного періоду часу. Позначивши цей період часу через t , загальні доходи від реалізації - R і дисконтну ставку - m , одержимо значення чистої поточної вартості для кожного з 3-х варіантів діяльності на закордонному ринку:

- експорт:

$$NPV_E = \sum_{t=t_0}^t \frac{R_t - C_t - D_t}{(1+r)^t};$$

- ПЗІ:

$$NPV_{FDI} = \sum_{t=t_0}^t \frac{R_t - C_t - A_t}{(1+r)^t},$$

- ліцензування:

$$NPV_L = \sum_{t=t_0}^t \frac{R_t - C_t - D_t}{(1+r)^t},$$

Відповідно, умовами вибору оптимальної форми закордонної діяльності будуть:

- для експорту: $NPV_E > \max(NPV_{FDI}, NPV_L)$;
- для ПЗІ: $NPV_{FDI} > \max(NPV_E, NPV_L)$;
- для ліцензування: $NPV_L > \max(NPV_E, NPV_{FDI})$.

Динамічні аспекти проблеми вибору оптимальної форми закордонної діяльності відбиті також у моделі, запропонованій П. Баклі, і М. Кессоном. На основі відносних витрат кожної з альтернатив модель дозволяє визначити момент, коли ПЗІ стає найбільш ефективним з урахуванням умов попиту і ринкового росту. Спрощений варіант моделі Баклі-Кессона, ілюструє зміну витрат (постійних і перемінних) для експорту, ліцензування і ПЗІ в залежності від обсягу збуту (рис.6.1.).

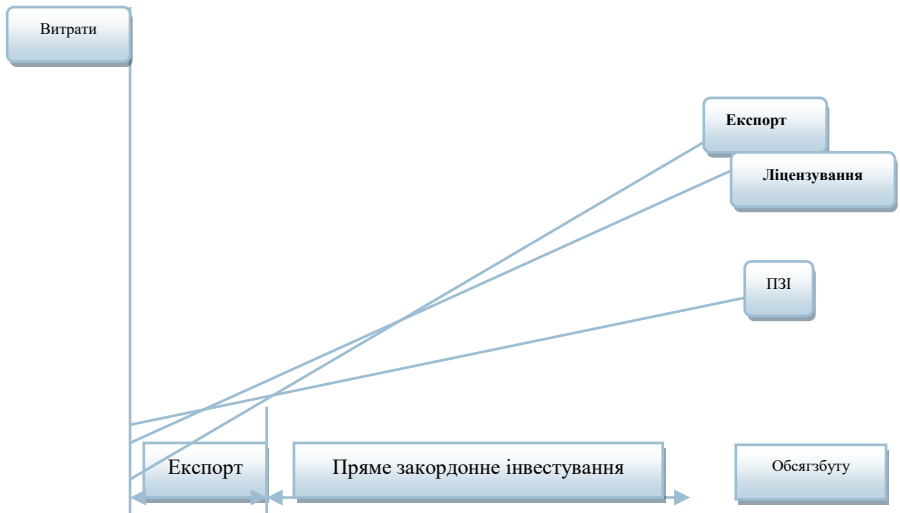


рис. 6.1. Спрощений варіант моделі Баклі-Кессона

Рисунок 6.1. показує, що ліцензування при даній структурі й обсязі витрат узагалі недоцільно.

Питання для самоконтролю:

1. Сутність поняття «економічний механізм ТНК».
2. Охарактеризуйте податкові умови діяльності ТНК.
3. В чому полягає різниця між національним та резидентським підходами до оподаткування прибутків корпорацій?
4. Сутність поняття «міжнародне позиціювання активів».
5. Яким чином «блоковані фонди» використовуються для оптимізації економічної структури?
6. Охарактеризувати «фронтовані кредити» як метод доцільного використання «блокованих фондів».
7. Яким чином непов'язаний експорт виступає методом подолання неконвертованості або обмеженої конвертованості місцевої валюти?
8. Охарактеризувати сутність операції - примусове реінвестування прибутку.
9. В чому полягає значення трансфертних цін у економічному механізмі ТНК?
10. В чому полягає сутність методу визначення оптимальної форми діяльності ТНК С. Хірша?

РОЗДІЛ II. ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ ЯК ЕЛЕМЕНТ МІЖНАРОДНОЇ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 7. МІЖНАРОДНІ ФІНАНСИ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ



Навчальні цілі:

1. Середовище фінансової діяльності ТНК.
2. Характеристика фінансової структури ТНК.
3. Теорія Модільяні-Міллера : проблема корпорації з погляду рівноваги на фінансовому ринку.
4. Сутність теорії асиметричної інформації .
5. Проблемні питання фінансів ТНК.

Ключові поняття теми: *пряме зарубіжне інвестування ТНК; організаційна структура ТНК; фінансово-економічний блок ТНК; теорія корпоративних фінансів ТНК; теорії Модільяні-Міллера; теорія асиметричної інформації; проблем фінансів ТНК; валютні ризики; фінансових ризиків; хеджування; операційний валютний ризик; спот; форвардні угоди; опціон.*

1. Трансформації у процесі міжнародної міграції капіталу відбулися після Другої світової війни, практичною реалізацією яких стала суттєва модифікація форм і напрямів вивезення капіталу. Якщо на початку ХХ ст. переважало вивезення капіталу у формі позичок і портфельних вкладень, капітали спрямовувалися з розвинутих країн у країни, що розвиваються, і переважно в паливно-сировинні галузі, то у повоєнний період та у післявоєнний випереджаючими темпами почали зростати прямі інвестиції за кордон. Крім того, значно посилилися процеси міграції капіталу між розвинутими країнами, а їх галузева структура зазнала еволюції на користь технологічно – і наукомістких виробництв. Хоча інтенсифікація вивезення капіталу в повоєнний період пов'язана певною мірою зі значним збільшенням кількості

фірм, що здійснювали закордонні капіталовкладення, основна маса капіталовкладень зосередилася в руках міжнародних компаній. Інвестиційна діяльність компанії за кордоном вважається прямим зарубіжним інвестуванням, якщо здійснюється контроль через володіння значною частиною акціонерного капіталу реципієнта інвестицій, частина капіталу виробництва (продажу) компанії переміщується до іншої країни (країни-реципієнта інвестицій).

Пряме зарубіжне інвестування (ПЗІ)- це комплексна діяльність, яка охоплює такі напрями, як переказ капіталу, контролююче інвестування, джерело коштів операцій за кордоном, баланс руху платежів. Специфіка процесу полягає в тому, що, з одного боку, вивезення капіталу у формі прямих вкладень сприяє утворенню транс- і багатонаціональних концернів та розширенню їх діяльності, а з іншого – саме існування таких компаній неможливе без форсування прямих часток закордонних інвестицій.

Зростання обсягів вивезення прямих інвестицій відбувається, по-перше, за рахунок вивезення підприємницького капіталу; по-друге, через наступне реінвестування прибутків. В одних країнах до прямих інвестицій зараховують також довго- і короткострокові кредити (США, Японія), в інших – тільки довгострокові (окремі країни Західної Європи).

Незважаючи на розбіжності у визначенні предмету прямого інвестування, світове інвестиційне середовище є однаковим для всіх інвесторів. Воно складається з трьох основних елементів:

- цінні папери (фінансові та прямі інвестиції або фінансові активи);
- фондові (фінансові) ринки;
- фінансові посередники (фінансові інститути).

У сучасних умовах економічної глобалізації для інвестора, який має тимчасово вільні кошти та прагне вигідно їх розмістити, існують альтернативи для ефективного розміщення. Він має декілька варіантів, а саме:

- він може сформувати портфель інвестицій з інструментів національних емітентів, номінованих у національній валюті. Такими інструментами є цінні папери, державні, регіональні та місцеві органи влади, національні акціонерні товариства, депозити в національній валюті;

- до інвестиційного портфеля можна включити цінні папери іноземних емітентів, що номіновані в національній валюті й купуються і продаються на національному ринку;

- до інвестиційного портфеля можна включити інструменти, що купуються і продаються на національних фондовому і грошовому ринках, але номіновані в іноземній валюті.

При здійсненні міжнародних інвестицій кожна ТНК має брати до уваги особливості діяльності на світовому фінансовому ринку. Сучасний фінансовий ринок можна охарактеризувати:

З функціонального погляду, як систему ринкових відносин, де об'єктом операцій є грошовий капітал, і яка здійснює акумуляцію та перерозподіл світових фінансових потоків для забезпечення безперервності та рентабельності виробництва.

З інституціонального погляду, як сукупність банків, спеціалізованих фінансово-кредитних установ, фондових бірж, через які здійснюється рух світових фінансових потоків, та які є посередниками перерозподілу фінансових активів між кредиторами й позичальниками, продавцями та покупцями фінансових ресурсів.

Об'єктивною основою розвитку світових фінансових ринків є закономірності кругообігу функціонуючого капіталу (рис. 7.1.).

Ці особливості обумовлені, як економічними так і неекономічними чинниками. До неекономічних чинників відносять: психологічні, інформаційні та правові.

Психологічні чинники. Психологічні бар'єри, що пов'язані з міжнародними інвестиціями, спричинені незнанням економіки, політики, культури інших країн, іноземних мов, методів торгівлі на іноземних фінансових ринках, порядку звітності. Тому інституціональним інвесторам доцільніше здійснювати міжнародні інвестиції через брокерів відповідних національних ринків.

Інформаційні чинники. Отримання інформації про іноземні ринки та емітентів – надзвичайно складне завдання. В сучасних умовах чимало іноземних брокерів надають постійно обновлювані дані фінансового аналізу з більшої частини іноземних акцій. Тому іноземні інвестори можуть звертатися до комп'ютерних інформаційних мереж, в яких містяться дані про ціни на світових фінансових ринках. Найвідомішими постачальниками інформації сьогодні виступають інтернет-джерела, а саме: Reuters, BBCNews, CNN, GoogleNews, TheNewYorkTimes, Wall Street Journal, Washington Post, Bloomberg та ін.

Правові чинники. В різних країнах існують юридичні складності для іноземних інвесторів при розміщенні капіталу та поверненні у свою країну капіталу й отриманого доходу, а також особливості оподаткування.

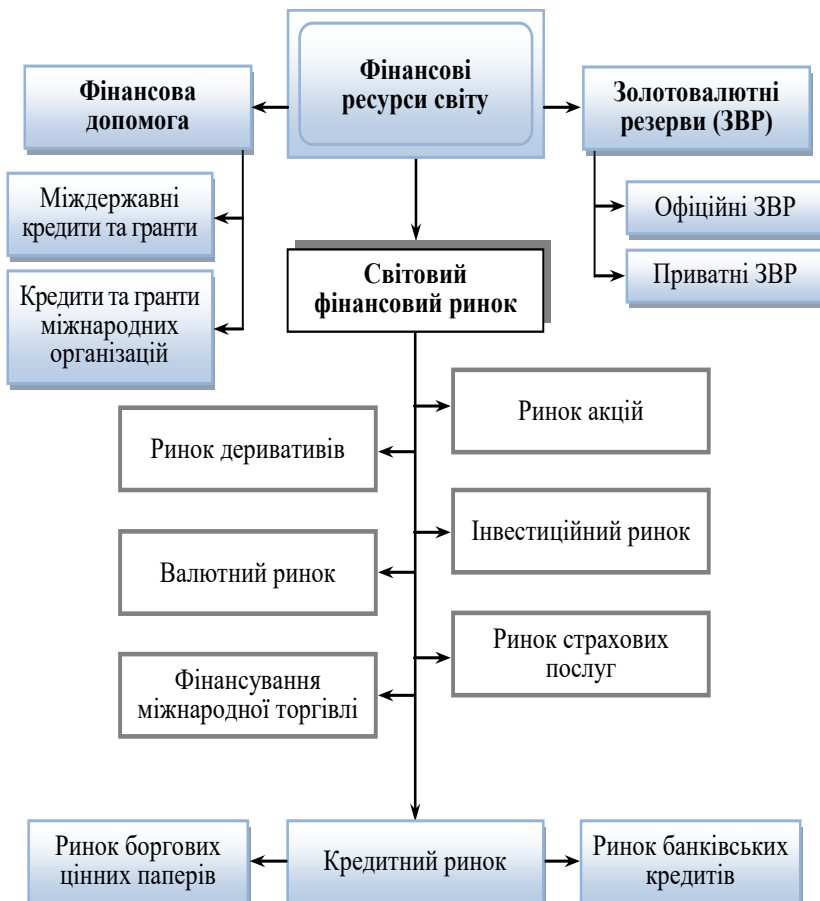


рис. 7.1. **Механізм перерозподілу фінансових ресурсів світу через фінансовий ринок []**

Економічні чинники пов'язані, насамперед, з виникненням додаткових трансакційних витрат. Найпоширенішими з них виступають:

- вища комісійна винагорода посередникам на іноземних ринках;
- вища винагорода за оформлення угод;

- вища винагорода управляючим портфелями міжнародних інвестицій.

Комісійні дилери фондових бірж можуть брати плату в різних формах: у договірному розмірі, фіксовано за встановленою шкалою, як різницю цін купівлі та продажу. В США комісійні за угоди з акціями низькі – переважно 0,18% для великих угод. В інших країнах вони вищі: від 0,3 до 1%. Плата за оформлення угод щодо міжнародних інвестицій вища, ніж за угоди на національних ринках. Це пов'язано з багатовалютною системою обліку та звітності й можливою складністю структури розрахункових систем. Платня за управління портфелем міжнародних інвестицій переважно вища, ніж за управління національним портфелем, що обумовлено різними причинами, зокрема передплатою на міжнародні бази даних, витратами на дослідження міжнародного фінансового ринку, тощо.

2.В організаційній структурі більшості ТНК виділяють три основні блоки:

- фінансово-економічний;
- індустріально-промисловий;
- торгово-комерційний.

Згідно з основним принципом створення і функціонування ТНК всі блоки та їх елементи мають бути рівноправними і нести повну відповідальність за виконання покладених на них функцій. Особливість фінансово-економічного блоку порівняно з рештою двома полягає в тому, що його функціонування забезпечує нормальну діяльність усіх структурних підрозділів компанії.

Фінансово-економічний блок - це мережа кредитно-фінансових установ: комерційні банки, страхові, інвестиційні, лізингові, фінансові, пайові, трастові, пенсійні фонди і компанії. Головне завдання фінансової складової ТНК - залучення й акумулювання фінансових коштів. Крім залучення капіталу, на фінансово-економічний блок покладається управління фінансами на основі підтримки стійкого балансу між ресурсами і заявками на ці ресурси з боку інших учасників ТНК, вироблення інвестиційної політики і здійснення капіталовкладень, забезпечення економічної безпеки, управління ризиками, правильна й ефективна побудова внутрішньої економіки всієї групи.

З огляду на функціональне призначення фінансово-економічного блоку провідна роль у ньому відведена комерційним банкам. Здійснення фінансово-кредитної діяльності в міжнародних

масштабах передбачає наявність у структур ТНК банківського об'єднання, що має розгалужену систему філій і відділень.

Для мобільного переказу кредитно-фінансових ресурсів з однієї країни в іншу міжнародні корпорації використовують «міжнародну систему управління готівкою» (International cash management), сутність якої полягає в тому, що ТНК організовує внутрішньофірмові грошові потоки таким чином, щоб максимально знизити податки, втрати від несприятливої кон'юнктури, сильної інфляції, зниження курсу валюти.

В межах системи міжнародного управління готівкою виділяють такі основні канали переміщення засобів усередині ТНК:

- прямий переказ капіталу;
- переказу дивідендів;
- платня за послуги (управлінські, науково-дослідницькі тощо);
- платня за ліцензії;
- трансфертні ціни у внутрішньофірмовій торгівлі;
- внутрішньофірмові кредити та страхування

У наявній формі з внутрішнього фірмового руху фінансових ресурсів здійснюється тільки прямий переказ капіталу і переказ дивідендів. Прямий переказ капіталу за кордон зазвичай пов'язаний із реалізацією великого проекту: відкриттям філії або з процесами злиття – поглинання з іноземною фірмою. Виплата дивідендів та їх переказ є нормальним результатом функціонування закордонного дочірнього підприємства.

Для вирішення інших завдань ТНК використовують приховані методи переказу прибутку, які набувають вигляду обміну товарами і послугами між різними підрозділами фірми. Завдяки цим каналам, міжнародний концерн виводить свої прибутки з-під контролю держави, що дає можливість ухилятися від сплати податків, уникати різноманітних обмежень (наприклад, при вивезенні прибутків із країн, що розвиваються), приховано субсидувати певну філію (зокрема, для підтримання низьких цін).

Світова практика має достатньо ефективний механізм узгодження інтересів ТНК як єдиного утворення з інтересами кожного окремого підприємства, що входить до її складу. Його принципова риса полягає в тому, що головна організація не може ставити за мету встановлення повного контролю за членами групи, її завдання – вирішення питань підвищення ефективності діяльності всього комплексу підприємств, що входять до системи ТНК, в тому числі обмеження конкуренції, вдосконалення руху грошового капіталу, забезпечення

надійності поставок і збуту, об'єднання ресурсів, взаємодопомога. Рішення можуть прийматися лише з огляду на взаємну вигоду всіх учасників.

Залежно від способу організаційної побудови і підтримки діяльності ТНК головна організація може набувати вигляду материнської компанії (холдингова структура), наради президентів головних фірм, що водночас є й нарадою керуючих чи акціонерів, виступати трастовим відділенням комерційного банку.

Холдинговий механізм групової організації є домінуючим в утворенні та функціонуванні багатьох закордонних ТНК на національному і транснаціональному рівнях. Найчастіше, холдинг виступає як одинична холдингова компанія, що володіє контрольним пакетом акцій учасників групи і тому визначає її стратегію. Залежно від специфіки корпоративних структур, що утворюються, холдингові компанії можуть виконувати різноманітні функції. Найчастіше це інвестиційна діяльність (холдингова компанія як власник контрольних пакетів акцій підприємств) або інвестиційна діяльність у поєднанні з виробничою, комерційною та іншими функціями.

Створення холдингової компанії через передачу головній фірмі частини акцій холдингу означає для підприємств делегування повноважень з управління визначеним видом діяльності спеціально організованим корпоративній структурі. Механізмом системи участі в капіталі, що гарантує материнській компанії здійснення контролю за дочірніми компаніями, є загальні збори акціонерів. Оперативний контроль охоплює, найчастіше, такі компоненти:

- угоду з фінансових питань, що регулює порядок використання річного прибутку, інвестиційної та дивідендної політики;
- договір про єдине управління, що визначає функції керівництва ТНК.

Координатором діяльності ТНК може бути також трастовий відділ комерційного банку. Нині пакети акцій промислових підприємств, що перебувають у розпорядженні банківських інститутів, досягли розмірів, які дають їм змогу встановлювати контроль за політикою корпорацій. Незважаючи на те, що комерційні банки є провідними інституціональними власниками акцій, вони не володіють значною їх кількістю, купленою за власний кошт, а переважно розпоряджаються ними як довірені особи. Основними джерелами поповнення трастив-активів комерційних банків і здійснення фінансового контролю за нефінансовими установами є пенсійні фонди, інвестиційні та страхові компанії. Фінансовий контроль, здійснюваний трастовими підрозділа-

ми, - основна форма контролю за великими нефінансовими корпораціями.

Один із варіантів холдингової структури, представлений в розосередженому вигляді, - взаємне володіння акціями учасників ТНК. Учасники групи, володіючи перехресне акціями один одного, а в сумі контрольним пакетом будь-якого учасника, є стосовно нього груповим холдингом. З одного боку, це сприяє формуванню унікальної системи взаємного кільцевого контролю: кожна фірма має невеликі, недостатні для одностороннього контролю пакети акцій всіх інших фірм, а разом вони володіють контрольними пакетами акцій кожного зі своїх членів; з іншого – перехресне володіння акціями запобігає захопленню іншими фірмами (іноземними фірмами, фірмами-конкурентами). Такий вид регулювання діяльності ТНК являє собою горизонтальне об'єднання головних фірм найбільших промислових комплексів. Його характерна риса – учасники створюють під своєю егідою спільні компанії та розробляють спільні інвестиційні проекти проникнення в нові сфери, забезпечуючи зростання підприємницької активності підконтрольних структур. Це дає змогу поєднувати фінансові та інші ресурси і розподіляти ризик. Завдяки цьому готується вихід на нові напрями фінансової та господарської діяльності.

3. Теорія корпоративних фінансів виділяє дві основні форми фінансування корпорації:

- використання власних коштів акціонерів (власний капітал);
- запозичення (випуск боргових зобов'язань).

Відповідно до традиційних поглядів борг є дешевшим від власних коштів через фактор оподаткування прибутку і більшу ризикованість інвестицій в акції. Проте, слід зауважити, що збільшення боргу у відсотках до власного капіталу, підвищує ризик фінансової чи платіжної неспроможності, призводить до збільшення витрат запозичення.

Традиційна теорія корпоративних фінансів припускає існування оптимальної структури капіталу. Згідно з цією теорією вартість акцій корпорації - це сумарна дисконтована вартість, що забезпечена цими акціями доходів чи дивідендів. Збільшення розміру дивідендів збільшує вартість корпорації. Проблема корпорації з точки зору рівноваги на фінансовому ринку розглядається в *теорії Модільяні-Міллера*.

Теорія Модільяні-Міллера свідчить, що середньозважені витрати капіталу і вартість корпорації не залежать від структури капіталу (фінансового левериджу), а розмір дивідендів не впливає на вартість корпорації.

Основні постулати теорії Модельяні-Міллера:

- існує безризикова ставка відсотку, за якою фірми й інвестори можуть позичати й інвестувати кошти;
- ринки капіталів абсолютно конкурентні, відсутні операційні витрати, всі інвестори мають однаковий і повний доступ до інформації про ризик і прибутковість інвестицій;
- не існує витрат, пов'язаних з банкрутством, під якими розуміють втрату частини активів фірми;
- відсутні податки;
- фірми можуть бути класифіковані за ступенем ризику і розмірами та ймовірністю доходів.

Вартість компанії можна розрахувати як суму вартості боргу і власного капіталу:

$$\begin{aligned} V &= S + B, \text{ де} \\ V & - \text{вартість компанії;} \\ B & - \text{сума вартості боргу;} \\ S & - \text{вартість власного капіталу.} \end{aligned}$$

Припустимо, що компанія буде ліквідована у певний момент часу. При цьому, X – ліквідаційна вартість активів корпорації. Якщо B – величина боргу, то вимоги кредиторів будуть цілком задоволені за умови, що $X > B$, власники акцій отримують $X - B$. Якщо вартість активів менша від розмірів боргу, то акціонери, згідно з принципом залишкових вимог, не отримують нічого: кошти, отримані в результаті ліквідації активів, будуть спрямовані на задоволення вимог кредиторів. Вартість акцій на момент ліквідації компанії визначається як $\max\{X - B, 0\}$, величина платежів кредиторам: $\min\{X, B\}$.

Використовуючи принцип неможливості арбітражу, матимемо, що поточна вартість фірми – це очікувана приведена вартість боргу і власного капіталу на момент ліквідації:

$$V = \frac{1}{(1+k)^t} \cdot E[\max\{X - B, 0\} + \min\{X, B\}],$$

де k – ставка дисконтування, яка показує прибутковість альтернативних інвестицій з таким же ступенем ризику (необхідна прибутковість);

t – час до ліквідації;

E – оператор математичного очікування.

Це означає, що вартість фірми визначається очікуваною ліквідаційною вартістю її активів і величиною ризику, тобто ступенем впевненості у правильності оцінки ліквідаційної вартості, що виражається коефіцієнтом дисконтування.

Вартість капіталу фірми – це дисконтована вартість чистих грошових потоків (прибутку), які він генерує. Якщо вартість V із зміною структури капіталу B/S не змінюється, незмінними мають бути і витрати капіталу.

Витрати капіталу в теорії Модільяні-Міллера визначаються як

$R_c = [(S/V)R_s + (B/V)R_b]$, де R_c – середньозважені загальні витрати капіталу; R_s – прибуток, який виплачується власникам у розрахунку на одиницю вартості капіталу; R_b – прибуток, який виплачується кредиторам у розрахунку на одиницю вартості боргу.

Теорія Модільяні-Міллера заперечує традиційне положення про існування оптимальної структури капіталу корпорації, що мінімізує витрати. Прямі витрати банкрутства відносно невеликі й не повинні істотно впливати на вартість запозичення.

Оптимального рівня фінансового левериджу для окремої корпорації не існує. Дивіденди які виплачує фірма своїм акціонерам, як правило, оподатковуються. Прибутковість інвестицій в акції має перевищувати ринкову прибутковість з державних цінних паперів як мінімум на величину податку. Традиційна точка зору, згідно з якою інвестори віддають перевагу фірмам з більш високими дивідендами, теорією Модільяні-Міллера заперечується. Інвестори з низьким рівнем доходу (за невисокої ставки оподаткування) віддадуть перевагу отриманню дивідендів, що збільшують їх поточне споживання. Інвестори з високими доходами можуть віддати перевагу вищому темпу зростання вартості акцій.

5. Теорія асиметричної інформації – є одним з основних підходів, що пояснює невідповідність теорії корпоративних фінансів практиці фінансової діяльності ТНК. Асиметрична інформація та різні форми агентських відносин типові для фінансового ринку: вони наявні у взаємовідносинах позичальників і кредиторів, власників і управляючих, акціонерів і позикодавців. Під наявністю асиметричної інформації

розуміють жорсткість дивідендної політики і незначну роль зовнішніх джерел фінансування. Основу теорії асиметричної інформації покладено той факт, що одна із сторін економічних відносин часто інформована краще, ніж інша. Однією з ситуацій, що найчастіше зустрічаються в реальному житті, є модель відносин «замовника» і «агента», коли дії однієї зі сторін приховані від іншої. Ця модель найбільш повно ілюструє суть асиметричної інформації.

Асиметрична інформація може істотно впливати на рішення кредиторів і власників фірми. Якщо інформація про дії фірми не повністю доступна кредиторам, може виникнути проблема морального збитку, адже власники компанії зацікавлені в діях, що суперечать інтересам кредиторів. Наприклад, інтересам власників компаній відповідає зниження вартості активів корпорації (через виплату дивідендів або викуп акцій), а це знижує розміри компенсації кредиторам у разі фінансової неспроможності компанії. Позицію власників можна пояснити тим, що вони мають залишкові вимоги на активи компанії і нічого не отримують у разі банкрутства, тому й не зацікавлені в забезпеченні адекватності вартості активів існуючому обсягу боргових зобов'язань. Кредитори, стикаючись з ризиком, спричиненим асиметричною інформацією, можуть підвищувати вартість запозичень.

Ключовим фактором, який пояснює існування між країнами відмінностей у способах фінансування капіталу і в системі корпоративного управління, є структура власності. Для англо-американської моделі характерний значний ступінь розподілу акцій серед безлічі дрібних інвесторів, що пояснюється суттєвим значенням фондового ринку. Основним засобом забезпечення ефективного фінансування є поглинання. Тому англо-американська модель має назву «зовнішня система корпоративного управління». Континентальна модель, навпаки, заснована на концентрації власності та внутрішньому контролі за ефективністю.

5. Одна з головних проблем фінансів ТНК – це *проблема джерел фінансування*. В усьому світі основним джерелом фінансування ТНК є нерозподілений прибуток, а не зовнішнє фінансування (у формі боргу або емісії акцій). Одним з важливих моментів вивчення проблеми фінансового планування є питання вибору джерел і форм фінансових ресурсів, необхідних для господарської діяльності у світовому масштабі.

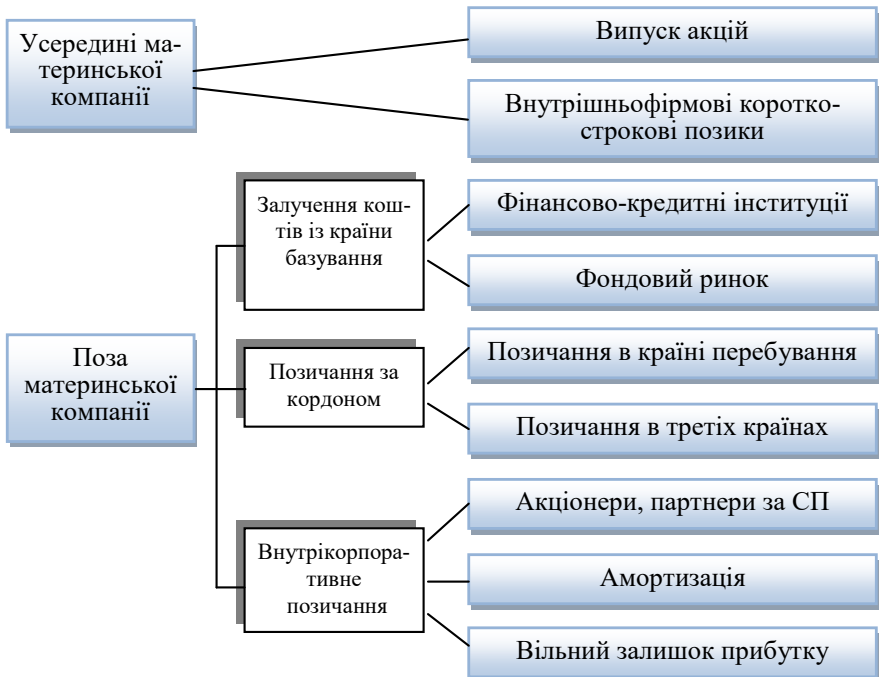


рис. 7.2. Методи мобілізації ресурсів ТНК

У зовнішньому фінансуванні переважають банківські кредити, а не інструменти ринку цінних паперів, хоча в окремих країнах (США і Великобританія) саме фондовий ринок розглядається як основне джерело фінансових ресурсів для корпорацій. Форми залучення фінансових коштів тісно пов'язані з розміром фірми. Для невеликих фірм банківські кредити є практично єдиним способом отримання зовнішнього фінансування. Залучення коштів через ринок цінних паперів здійснюється найбільшими корпораціями.

Безумовною є також *проблема фінансових ризиків*. Ризики, що супроводжують діяльність ТНК, охоплюють ризики національних ринків, загальні для всіх інвесторів-резидентів і нерезидентів. При цьому інвестори з країн з розвинутою економікою при міжнародних інвестиціях можуть мати справу з ризиками, яких не існує на їхніх

національних ринках. Наприклад, закордонні інвестори відзначають певні фактори ризиків на фондовому ринку України: корупцію, недосконале законодавство про права акціонерів, неналежне забезпечення акціонерів повноцінною інформацією, недостатній рівень корпоративного управління, низьку ефективність роботи юридичної та законодавчої систем. Існують також додаткові ризики для нерезидентів, спричинені можливим запровадженням обмежень на діяльність нерезидентів і на вивезення капіталу й доходу.

Інша група ризиків має суто фінансовий характер. Насамперед, це *валютні ризики*. Кожен інвестор-нерезидент постає перед ризиком різкого зниження курсів іноземних валют, яке призводить до зменшення прибутковості інвестицій у перерахунку на валюту інвестора. Інвестор, який дбає про зменшення ризику вкладень в акції, може орієнтуватися на загальноприйняті його показники. Кількісно ризик кожного конкретного активу і валюти характеризують статистичними показниками їх мінливості. Такі показники наводяться у фінансових виданнях, вони можуть бути обчислені й самостійно.

Безумовно, що раціональне керування фінансово-економічною діяльністю ТНК, здійснюється з урахуванням ризику від зміни валютного курсу. Передбачення можливих змін та динаміки курсів валют спрямоване на правильний вибір:

- валюти ціни і валюти платежу в зовнішньоторговельних контрактах;
- валюти, в якій надаються або беруться позики на міжнародних ринках, і в якій ці позики сплачуються;
- валюти, в якій оформлено рахунок корпорації в банку;
- грошової одиниці, в якій деномінуються закордонні капіталовкладення компанії або закордонні активи банку.

У фінансовій практиці ТНК застосовується кілька способів такого прогнозування (рис. 7.3.).

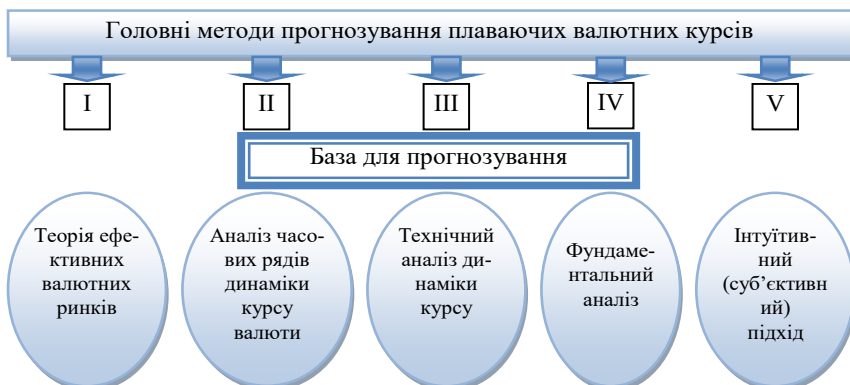


рис. 7.3. Методи прогнозування плаваючих валютних курсів

Проте, воно не гарантує 100 % уникнення валютних ризиків, тому міжнародні корпорації застосовують *хеджування*.

Угоди про купівлю-продаж між компаніями різних країн зазвичай вимагають здійснення платежів у певний час у майбутньому (наприклад через 60 днів після укладення) у валюті експортера або імпортера. Як результат, сторона, для якої валюта платежу є іноземною, піддається валютному ризику, тобто сума платежу або надходження у внутрішній валюті може змінитися під час обміну внутрішньої валюти на іноземну за певним обмінним курсом. Це і є *операційний валютний ризик*, який має місце під час міжнародної купівлі-продажу товарів і послуг.

Якщо тільки компанії не збираються спекулювати іноземною валютою (а вони здебільшого не займаються цим, оскільки валютні курси плавають), вони можуть усунути валютний ризик шляхом хеджування на форвардному валютному або на тісно пов'язаних з ним ринках іноземної валюти ф'ючерсів і опціонів. Хеджування також можливе за допомогою валюти-спот і грошових ринків (арбітраж позичальника). Однією з найбільш розповсюджених є угода *spot*, за якої розрахунки між продавцем та покупцем валюти здійснюються не пізніше як на другий робочий день після укладення угоди.

Валютні угоди зі строком виконання, що перевищує два робочих дні, називаються форвардом. Як правило, термін виконання таких угод від одного до шести місяців. У разі укладання угоди, фіксується

її строк, сума та курс валюти. Рух останньої між контрагентами відбувається тоді, коли настає термін угоди.

Форвардні угоди використовуються для страхування валютних курсів за очікуваними надходженнями, наступним платежем та в разі проведення спекулятивних операцій. Ці операції здійснюються у формі купівлі або продажу валюти на строк забезпечення наступних надходжень чи платежів.

Більш складним різновидом форвардних угод є угоди своп, що дозволяють утримувати валютну позицію закритою, а отже запобігати ризику зміни курсу валюти.

Своп — термін, який використовується на валютному ринку для позначення операції, що поєднує купівлю або продаж іноземної валюти на умовах угоди спот з одночасним її продажем чи купівлею за курсом форвард відповідно.

Операція своп використовується з метою здійснення комерційних угод, придбання необхідної валюти без валютного ризику для забезпечення міжнародних розрахунків, диверсифікації валютних резервів, проведення кредитування клієнта у валюті, яку він сам визнає. На противагу строковим операціям типу форвард та своп, виконання яких буде здійснюватися згідно з визначеною в угоді конкретною датою, *опціон* є видом угоди, за якою його власник має право в певний строк або купити суму валюти, яка вказана в угоді за фіксованою ціною, або продати її. Тобто під час здійснення опціонної угоди за клієнтом зберігається право вибору, що підвищує ефективність такої операції. Використовуючи різницю в курсах валют на ринках різних країн та зміну курсів у часі, ТНК проводять арбітраж. Однак, ураховуючи те, що в умовах сучасних засобів зв'язку ця різниця, зазвичай, згладжується, просторовий арбітраж майже не використовується. Метою арбітражної операції є одержання прибутку через купівлю валюти найдешевшим способом і продаж її - найдорожчим.

У випадку з ризиком вкладення в облігації при виборі позичальників беруть до уваги те, що прибутковість на облігації має бути функцією пов'язаного з ними ризику. Існують спеціальні рейтингові агентства, що оцінюють рейтинг кредитоспроможності позичальників-емітентів облігацій. Рейтинги облігацій корпорацій публікують рейтингові агентства «Standard and Poor's», «Moody's» та інші. Оцінка безризикових цінних паперів. Платежі з безризикових цінних паперів можуть бути перевищені, оскільки їхні розміри й розподіл за термінами точно відомі. Однак багато цінних паперів не відповідають таким високим вимогам, і один з підходів до оцінки ризикованих цінних

паперів фокусує увагу на інтересах самого інвестора. Безумовно, що оцінка цінних паперів відбувається в контексті ринку, її сутність полягає у порівнянні однієї інвестиції або комбінації декількох інвестицій з іншими, що мають подібні характеристики. Взаємодія ТНК з міжнародними фінансовими інститутами.

Слід також зазначити, що у своїй діяльності ТНК тісно взаємодіє з міжнародними фінансовими інститутами. Міжнародні валютно-кредитні та фінансові організації умовно називають міжнародними фінансовими інститутами. З ними тісно пов'язана діяльність найбільших ТНК. Мета такої співпраці - це розвиток співробітництва і забезпечення цілісності та стабілізації складного й суперечливого світового господарства. Серед організацій, з якими ТНК співпрацюють найбільш активно, можна виділити:

- спеціалізовані інститути ООН: МВФ, МБРР, ГАТТ/СОТ, ЮНКТАД;
- Паризький клуб країн-кредиторів (неформальна організація промислово розвинутих країн-кредиторів, яка створена у 1956 році та де обговорюються проблеми врегулювання, відстрочення платежів з державного боргу країн);
- Лондонський клуб кредиторів, мета якого є врегулювання приватної зовнішньої заборгованості країн-боржників.

Питання для самоконтролю:

1. В чому полягає специфіка змін щодо ПЗІ в історичному аспекті розвитку світового господарства?
2. Охарактеризуйте фінансовий ринок з точки зору ТНК (як фінансовий ресурси світу).
3. Специфіка фінансово-економічного блоку ТНК.
4. Охарактеризуйте холдинговий механізм групової організації у функціонування ТНК.
5. Які форми фінансування корпорацій виділяються згідно теорії корпоративних фінансів?
6. Розкрийте сутність теорії Модельяні-Міллера.
7. Охарактеризуйте специфіку теорії асиметричної інформації.
8. Дати оцінку проблемам фінансів ТНК.
9. Охарактеризуйте особливості управління валютними ризиками.
10. Яким чином ТНК взаємодіють зі світовими фінансовими інститутами?

ТЕМА 8. ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОПОАЦІЇУ СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТИВАННЯ



Навчальні цілі:

1. Роль і місце ТНК у процесах міжнародної міграції капіталів.
2. Акціонерні форми транснаціоналізації
3. Неакціонерні форми експансії ТНК

Ключові поняття теми: рух капіталу відповідно до часового критерію; рух капіталу відповідно до функціонального критерію; капіталізація ринку; акція; шляхи концентрації виробництва.

1. Процеси транснаціоналізації у господарській сфері можуть відбуватися, як зазначалося вище, у різні способи. Традиційним для останніх століть та історично першим інструментом створення міжнародних комерційних структур є шлях акціонування. Як відомо, засобами транснаціоналізації є процеси злиття та поглинання виробничих, комерційних структур. Ці процеси надзвичайно поширилися ще наприкінці XIX ст., але і пізніше, наприкінці XX та на початку XXI ст., відбувалося укладання масштабних угод з поєднання економічних потенціалів відомих гігантів індустрії та фінансової сфери, внаслідок чого утворювалися велетенські монополістичні угруповання. Дедалі більшою мірою поширюються процеси міжнародного прямого та портфельного інвестування, створення нових виробничих ланок, структур за кордоном та вкладання капіталів до вже діючих комерційних одиниць.

Усі зазначені форми транснаціоналізації (акціонування, злиття та поглинання) так або інакше пов'язані з процесами руху капіталів. Важливим свідченням зростання ролі міжнародних фірм, і передусім ТНК, у сучасному світі є динаміка обсягів прямих іноземних інвестицій. Відомо, що значна їх частина припадає саме на ТНК, і функціонально прямі іноземні інвестиції забезпечують контроль і механізми володіння закордонними виробничими об'єктами. У 2014 році ЮНКТАД у своєму традиційному щорічнику з інвестицій спрогнозував

зростання світових інвестиційних потоків до 1,6 трлн. дол.США в 2015 році та в 2016 році до 1,85 трлн. дол. США.

Спостерігається тенденція до значного зростання потреб у капіталах на так званих «нових ринках» (emerging markets - ринки, що виникають) вцілому. Значний попит на капітали, передусім на капітальний ресурс ТНК, створюють найбільш успішні країни з групи тих, які раніше умовно належали до країн, що розвиваються. Критерій «успішності» в цьому випадку - здатність забезпечити основні вимоги ТНК, як і власників капіталу взагалі (щодо прибутковості, гарантій, прозорості, законності, соціальної сприятливості тощо), необхідні для припливу інвестицій. Передусім, мова йде про низку країн у Південно-Східній Азії та в Латинській Америці, яким вдалося забезпечити динамічний розвиток, сформувати ефективне конкурентне середовище.

За обсягами інвестицій, лідирує Азійсько-тихоокеанська економічна співпраця з часткою 54% залучених ПЗІ в світовій структурі інвестицій. Дане угруповання у 2015 році залучило 953 млрд. дол.США. іноземних інвестицій. Крім того, саме угруповання активно інвестувало в США, Китай, Гонконг та Сінгапур, які стали реципієнтами 80% ПЗІ угруповання. Внутрішньогрупове інвестування також має важливе значення в Азійсько-тихоокеанській економічній співпраці, яке становило 47% від загальної суми в 2010-2014 рр. і відображало все більшу взаємопереплетеність економік. ТНК зі штаб-квартирами в країнах-членах даної економічної співпраці активно інвестували в межах цього ж угруповання. ТНК з Японії, Республіки Корея, країн-членів АСЕАН, Китай, Гонконг та Тайвань продемонстрували свою значну присутність в інших азіатських країнах-членах АТЕС, тоді як американські і канадські корпорації ледь продемонстрували свою інвестиційну активність в субрегіоні НАФТА.

Проте, 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 їх участі в механізмі глобального руху капіталів залежить від конкретних господарських цілей, кон'юнктури, характерних конкретних пріоритетів підприємницької діяльності.

Прямі іноземні інвестиції у виробництво переважають у структурі інвестиційної діяльності японських ТНК. Причому 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.

Під час прийняття рішення щодо здійснення як прямого, так і портфельного інвестування, береться до уваги значна кількість факторів, котрі стосуються стану, внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування об'єкта-реципієнта. Такими факторами у ситуації з підприємствами у країні з транзитивною економікою є:

- стан виробничих фондів та їх ринкова перспективність;
- ступінь ефективності менеджменту;
- наявність експортного потенціалу чи унікальної продукції;
- наявність стабільного попиту на типову для підприємства продукцію на внутрішньому ринку;
- можливість реструктуризації об'єкта та його пристосування до вимог ринку, споживачів;
- наявність конструктивних відносин із урядом та владними структурами;
- прозорість компанії;
- організаційно-правова форма об'єктної фірми;
- ведення бухгалтерського обліку відповідно до західних стандартів.

Також слід зазначити, що класифікація форм міжнародного руху капіталів як спроба спрощеної формалізації реальних відносин передбачає відразу кілька підходів відповідно до того, який бік зазначеного процесу нас цікавить та який критерій береться за базовий.

Серед найбільш загальних підходів до класифікаційного заведення виділимо такі:

- по-перше, залежно від того, яка міра особистої участі та управлінської відповідальності за долю інвестованого об'єкта його задовольняє найбільшою мірою,
- а по-друге, — відповідно до уявлення інвестора, як швидко він має отримати зиск.

Спочатку наведемо перший, функціональний підхід.

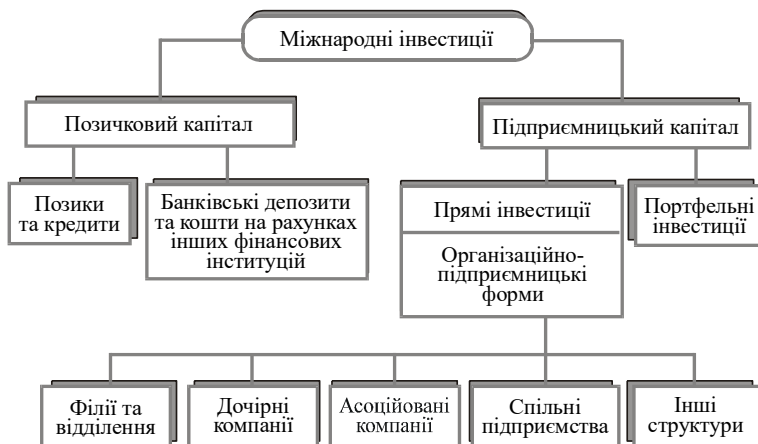


рис. 8.1. Рух капіталу відповідно до функціонального критерію (альтернатива «рантьє-реальний власник»)

Другий, часовий класифікаційний підхід, котрий, як і перший, вже сам по собі дає відповіді щодо того, які форми інвестування пов'язані з тією або іншою загальною моделлю (рис. 8.2.).

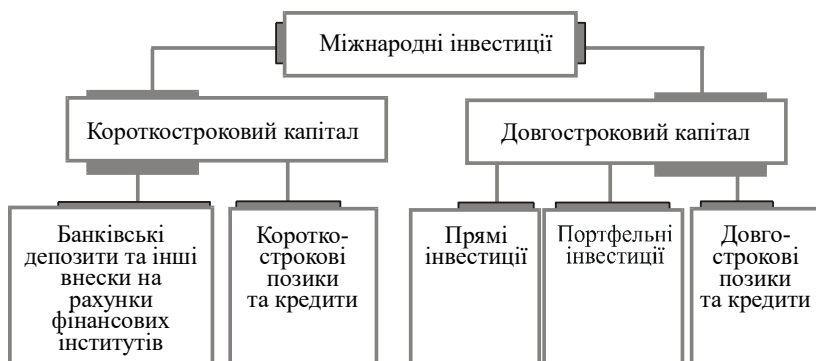


рис. 8.2. Рух капіталу відповідно до часового критерію

2. *Акціонування* – це основна форма утворення ТНК. Це важливий економічний інструмент, тому що ринки акцій можуть мобілізувати інвестиційні фонди та зменшити вартість купівлі капіталу для різних компаній.

Капіталізація ринку - показник, який відображає ринкову вартість усіх компаній, що входять до лістингу (ринкова вартість компанії визначається як добуток курсової вартості її акції на кількість її акцій, що перебувають в обігу.) . Головним об'єктом при акціонерній формі є, безумовно, акції.

Акція – це пайовий цінний папір без установленого строку обігу, що закріплює права її власника на отримання певної долі прибутку акціонерного товариства у вигляді дивідендів, на участь в управлінні ним, а також на відповідну частину майна в разі ліквідації цього товариства.

Класифікація акцій:

За персоналізацією акцій (за способом передачі):

- іменні акції;
- акції на пред'явника.

За ступенем свободи обігу:

- відкриті;
- закриті.

За вартістю:

- безкоштовні;
- платні.

За участю в управлінні:

- прості акції;
- преференційні акції:
 - кумулятивні й некумулятивні;
 - відкличні та безвідкличні;
 - конвертовані та неконвертовані;
 - з фіксованою ставкою та без неї;
 - з пайовою участю та без неї.

Оскільки йдеться про ТНК, які за своєю природою мають корпоративну сутність, при вивченні процесів концентрації та централізації виробництва не можна обминути проблематику утворення статутних фондів нових компаній чи реструктуризації тих, що вже існують. Разом з тим слід відзначити відмітну рису феномена утворення великомасштабних комерційних структур: обсяги операцій таких структур можуть значно перевищувати показники ВВП цілих країн, причому інколи навіть країн середнього масштабу. Змістом цього процесу стає поєднання економічних

потенціалів, виробничих ресурсів та активів уже існуючих бізнесових структур.

Існують два основні *шляхи концентрації виробництва*, яке відбувається за участі великих корпоративних структур. Це, по-перше, злиття і поглинання, а, по-друге, розширення за принципом «шупальці восьминога» (відкриття філій, дочірніх та асоційованих структур, винесення тих або інших виробничо-технологічних процесів за кордон). Ці шляхи є традиційними для експансії корпораційних структур у межах традиційних для них галузей або з метою розвитку суміжних виробництв, диверсифікації виробничо-комерційної діяльності.

Злиття і поглинання є найбільш радикальним методом концентрації і централізації виробництва і капіталу в міжнародному масштабі. У західній економічній науці, злиття і поглинання є загальним поняттям для позначення групи фінансових операцій, мета яких - об'єднання компаній в один суб'єкт господарювання для отримання конкурентних переваг і максимізації вартості новоствореної компанії в довгостроковому періоді.

У випадку злиття об'єднання відбувається добровільно, а контроль над новою компанією розподіляється між учасниками угоди. Поглинання носить асиметричний характер. У цьому випадку контроль над активами і операціями повністю здійснюється однією із сторін Ч. Дж. Вулфел розуміє під злиттям об'єднання двох або більше корпорацій, при якому більш впливова поглинає більш слабку, зазвичай продовжуючи діяльність під своїм колишнім найменуванням. Поглинання, на його думку, передбачає придбання одного підприємства фізичною особою, групою осіб та іншими підприємствами. Цей процес здійснюється шляхом купівлі активів підприємства та/або певної кількості його акцій, достатніх для контролю над його діяльністю.

Отже, злиттям є добровільне об'єднання капіталів двох чи декількох юридичних осіб, внаслідок чого утворюється третя — нова юридична особа, як правило, з новою назвою, яка є їх правонаступником. Капітал новоствореної структури формується як сума активів усіх юридичних осіб, що об'єдналися, і нові акції розподіляються пропорційно вкладам учасників. Саме таке визначення є найбільш зрозумілим, і, відповідно, самим вживаним світовою пресою та широкими колами зацікавлених осіб.

Підприємницькі мотивації подібних явищ органічно впливають з логіки ринкової поведінки економічних агентів і описуються досить універсальними характеристиками. У принципі, зазначена логіка лежить в основі й інших господарських акцій. Наприклад, погли-

нання або повне об'єднання з конкурентами дає змогу розв'язувати питання власне конкурентної боротьби, зокрема усунення конкурентів за допомогою об'єднання з ними капіталів та господарських стратегій.

Господарська експансія через відкриття за кордоном підприємств (відділень), в які вкладаються кошти та/або інтелектуально-технологічні цінності, дає змогу краще маневрувати ресурсами, опановувати нові ринки збуту, використовувати ті порівняльні факторні переваги (наприклад, дешева робоча сила, сировина), які є в наявності в країні — реципієнті капіталів.

Проте стосовно подібних випадків слід зважати і на такий важливий момент, як еволюція конкурентних механізмів ринкових систем, головним рушієм якої є ТНК. Утворення гігантських корпорацій змінює (або може змінити) самі «правила» ринкової гри, принаймні традиційні форми їх сприйняття.

Разом з тим використовуються й інші форми транснаціоналізації господарської діяльності, які пов'язані з акціонуванням та утворенням (модифікації структур) статутних фондів міжнародних господарських структур різнонаціональними інвесторами. Так, у сучасних умовах поширення наукомістких виробництв та жорстких конкурентних вимог до функціональних властивостей продукції поширеними формами участі в статутних фондах є технологічні внески, ноу-хау (така ситуація особливо типова при утворенні спільних підприємств).

2. Диверсифікація форм транснаціональної господарської діяльності та нові реалії міжнародної кон'юнктури, політичного життя зумовили поширення неакціонерних форм експансії ТНК.

Такі форми активності корпорацій відповідають новим характеристикам моделі їх відносин з периферією, оскільки пов'язані з наданням послуг, проведенням робіт, на яких спеціалізуються ТНК. Передусім, йдеться про будівельно-технічні, консалтингові, інжинірингові, управлінські послуги, проведення розвідки та видобуток корисних копалин. Така постановка питання передбачає акцентування уваги на відносинах ТНК з країнами та суб'єктами господарської діяльності, які значно поступаються метропольним державам і фірмам рівнем технологій, забезпеченням машинами і обладнанням, кваліфікованими кадрами.

Отже, фактично відбувається становлення й поширення нових форм відносин провідних корпорацій (а відтак й індустріальне розвитку країн в цілому) з країнами, що розвиваються. Наявність фактор-

них переваг, пов'язаних з володінням капіталом і можливостями забезпечувати собі технологічне лідерство, монопольне володіння передовими знаннями та обладнанням дає змогу ТНК обирати найменш витратні, швидкоокупні та безпечні для себе форми отримання прибутків у країнах Африки, Азії й Латинської Америки.

Причому дедалі частіше ТНК обирають форми господарювання, які не потребують інвестицій. Однак такий підхід не означає усунення корпорацій від контролю за господарською діяльністю в країнах, що розвиваються. Володіння технологіями, капіталами, передовими засобами менеджменту та управління, а також каналами збуту дають змогу ТНК, навіть якщо вони перебувають у ролі контрактора, а не власника, контролювати підприємств-реципієнтів наданих послуг.

Багато в чому контрактна, а не інвестиційна модель відносин ТНК та країн «периферійної зони» забезпечує економічно ефективніше використання капіталу, оскільки надає можливість спеціалізуватися на виконанні більш властивих для них функцій і не витратити коштів на інфраструктуру, інші необхідні статті адміністративних, накладних витрат.

Водночас і для країн, що розвиваються, неакціонерні, контрактні форми відносин з ТНК можуть сприяти у поширенні високих технологій, допомогти з модернізацією сфери виробництва, із створенням нових робочих місць. Негативний бік справи пов'язаний з тим, що ТНК при цьому, значно менше зацікавлені в досягненні позитивних результатів країнами і національними підприємствами, які користуються послугами метропольних структур.

Внаслідок реалізації таких неакціонерних коопераційних моделей реципієнти можуть зіткнутись із ситуацією, коли вони не здатні самостійно впоратись із подальшим фінансуванням проєктів, управлінням створеними об'єктами.

У будь-якому випадку поширення високотехнологічних видів промисловості, подальша спеціалізація наукомісткого виробництва зумовлюють значущість неакціонерних форм участі ТНК в економіці країн, що розвиваються.

Особливе значення це має для активізації міжнародної економічної діяльності України. Адже саме в контексті поширення неакціонерних форм експансії компаній, що володіють необхідним технологічним ресурсом, можливим є забезпечення конкурентоспроможності українських підприємств, які не мають достатніх капіталів для проникнення на ринки країн, що розвиваються.

Питання для самоконтролю:

1. Яку роль у процесах інтернаціоналізації господарського життя відіграє інвестиційна діяльність ТНК?
2. Охарактеризуйте значення ТНК у формуванні сучасних тенденцій руху капіталів.
3. Дайте оцінку основним організаційним формам концентрації виробництва на міжнародному рівні.
4. Визначте векторно-географічну спрямованість основних інвестиційних потоків у сучасному світі.
5. Охарактеризуйте пріоритетні сфери концентрації виробничої діяльності ТНК.
6. Охарактеризуйте неакціонерну форму експансії ТНК.
7. Визначте тенденції світового попиту на інвестиційні ресурси як об'єктивну передумову розширення сфери діяльності ТНК.
8. Розкрийте сутність поняття «Капіталізація ринку».
9. Охарактеризуйте тенденції розвитку акціонерної експансії ТНК.
10. Розкрийте сутність підходів до класифікації форм міжнародного руху капіталів.

ТЕМА 9. РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



Навчальні цілі:

1. Еволюція процесу регулювання транснаціональної діяльності.
2. Діяльність ООН щодо регулювання господарської та інвестиційної поведінки ТНК.
3. Діяльність ОЕСР щодо регулювання транснаціональної діяльності
4. Специфіка регулювання ТНК на сучасному етапі функціонування світового господарства.

Ключові поняття теми: Хартія міжнародної торгової організації; країни Андійської групи; Андійський кодекс; Комісія з транснаціональ-

них корпорацій; "Групи 77"; Політика ОЕСР щодо ТНК; транспарентність; Угоді про ТНК країн ОЕСР; ОПІК; Угода про інвестиційні заходи, пов'язані з торгівлею; БАГІ; МЦВІС; Обопільні умови про захист і стимулювання іноземних інвестицій.

1. Створення єдиного міжнародного стандарту щодо взаємовідносин між ТНК і країнами, в яких діють філії корпорацій, розпочався ще у 20-ті роки ХХ ст. У 1929 році Ліга Націй провела дипломатичну конференцію, на якій було вироблено міжнародну конвенцію, що регламентувала відносини закордонних фірм і приймаючих країн. Згодом було прийнято Кодифікацію міжнародного права, до якої увійшло положення про відповідальність держави за дискримінаційні дії щодо закордонних виробництв (на Гаазькій Конференції, 1930 рік). Після Другої світової війни відновилися спроби досягнення загальної багатосторонньої угоди щодо захисту закордонних інвестицій.

Особливого значення набула *Хартія міжнародної торгової організації*, підписана в Гавані 24 березня 1948 року. Вона складалася з декількох положень, що регламентували регулювання закордонних інвестицій корпорацій. Ці положення містили, з одного боку, пропозиції щодо захисту закордонних інвестицій, а з іншого - права урядів приймаючих країн здійснювати контроль за діяльністю на своїй території закордонних філій ТНК. Наявність прав урядів з контролю за функціонуванням філій ТНК, а також відсутність у Хартії визначених гарантій від експропріації призвели до того, що ТНК негативно сприйняли цей документ, і США, Велика Британія і декілька інших країн, що підписали Хартію Міжнародної торгової організації, відмовилися від її ратифікації.

Незважаючи на очевидні труднощі, спроби досягнення компромісу в підписанні багатостороннього документа, яким би регулювалася діяльність ТНК, тривали. У 1970 році *країни Андійської групи* (Болівія, Чилі, Колумбія, Еквадор, Перу, Венесуела) поширили погоджений між усіма учасниками документ: "Андійський кодекс регулювання закордонних інвестицій". Його прийняття визначальним чином вплинуло на еволюцію взаємовідносин між ТНК і приймаючими країнами, засвідчивши передусім можливість вироблення багатостороннього документа з цього питання. *Андійським кодексом*, у його версії 1970 року, було запроваджено обмежувальний режим у регулюванні закордонних інвестицій у регіоні.

Такий режим передбачав:

- класифікацію філій ТНК залежно від частки закордонної власності в них;
- обмеження на створення нових філій, репатріацію капіталів, реінвестицію прибутку філій і використання закордонних кредитів;
- контроль за передачею технології від материнських корпорацій фірмам.

Кінцевою метою, згідно з Кодексом, було створення умов у країнах Андійської групи щодо поступового перетворення повністю контрольованих філій ТНК на "мажоритарні" (частка закордонної власності більш як 50%, але менше 100%) на "міноритарні" (частка закордонної власності менш як 50%).

Такі жорсткі регулюючі заходи з боку держав, викликали негативну реакцію ТНК. До того, ж Андійський кодекс не містив жодних гарантій від експропріації власності ТНК. Як підсумок - єдині регулюючі правила в країнах Андійської групи не лише не сприяли зростанню темпів припливу закордонних інвестицій, а, навпаки, значно знизили їх обсяг. Чилі стала першою країною, що вийшла в 1973 році з цієї угоди. Інші учасники домовилися призупинити на своїй території дію Андійського кодексу версії 1970 року.

Надалі кожна з країн спробувала створити на своїй території найсприятливіші, порівняно з іншими, умови для залучення інвестицій ТНК. Водночас прагнення до укладення міжнародної угоди, яка б регулювала діяльність ТНК, у країнах Андійської групи після першої невдалої спроби не ослабло. В 1986 і 1991 роках було прийнято Резолюції 220 і 291, які істотно лібералізували Кодекс 1970 р. У них, зокрема, зазначено: «Закордонні інвестори повинні мати такі ж саме права і зобов'язання, як і національні, за винятком випадків, передбачених у законодавствах країн-учасниць».

Таким чином, країни - члени Андійської групи отримали можливість запровадження в разі потреби обмежень на діяльність філій ТНК. Проте, було не цілком зрозуміло, якою мірою Андійський кодекс захищає права ТНК і коли проти них можливе застосування санкцій з боку урядів приймаючих країн. На початку 70-х років провідні промислові розвинуті країни, беручи до уваги зміну економічної та політичної ситуації у світі, дійшли згоди про необхідність укладення угоди про єдину економічну політику щодо ТНК. Це були часи, коли країни, що розвиваються, вимагали зміни їхньої ролі у світовій економіці через встановлення під контролем ООН нового економічного порядку. Вирішення цього питання було безпосередньо пов'язане зі зміною взаємовідносин урядів країн, що розвиваються, і ТНК. Економічна і

Соціальна Рада ООН з метою формулювання обов'язкових правил поведінки ТНК створила Комісію з транснаціональних корпорацій. Відтак у 1976 році ЮНКТАД ухвалила рішення про початок переговорів з питань поведінки ТНК щодо передачі технологій і здійснення дій, які обмежують ділову активність. Загроза посилення контролю за діяльністю ТНК з боку країн, що розвиваються, виникла ще наприкінці 60-х років і була пов'язана з хвилями націоналізації та нафтовою кризою, що призвели до зростання впливу на світову економіку нафтодобувних країн, у тому числі СРС.

2. Як зазначалося, нові незалежні країни і країни, що розвиваються, з початку 70-х років зробили спробу в рамках ООН прийняти документ, який давав можливість забезпечувати «новий світовий економічний порядок».

Він передусім мав містити юридичне визнання прав будь-якої країни контролювати на своїй території всі операції ТНК. У 1972 році Економічна і Соціальна Рада ООН запропонувала Генеральному Секретарю ООН створити групу з числа провідних економістів, завданням якої стало б отримання відповіді на питання, як діяльність ТНК впливає на розвиток світової економіки і на міжнародні відносини.

У процесі роботи ця група перетворилася на Комісію ООН з транснаціональних корпорацій і поставила за мету розробку проекту Кодексу поведінки ТНК. У 1975 році на другій сесії Комісії було створено Міжурядову робочу групу з розробки проекту Кодексу на основі пропозицій країн -членів ООН. З самого початку стало очевидним існування серйозних розбіжностей між країнами як у питанні про сутність Кодексу, так і щодо його призначення.

Делегації повідних промислово розвинутих країн (США, Великої Британії, ФРН, Франції, Італії) відстоювали думку, що Кодекс, передусім, має захистити ТНК від дискримінаційних дій приймаючих країн, і регулювання діяльності ТНК не повинно порушити Угоду про ТНК країн ОЕСР. З іншого боку, країни, що входять до «Групи 77» (економічно слаборозвинуті та країни, що розвиваються), за підтримки соціалістичних держав були схильні розглядати Кодекс як інструмент підвищення регулюючої ролі держави у взаємовідносинах із ТНК і вважали, що він має сприяти мінімізації несприятливих економічних і політичних наслідків для незалежності приймаючих країн, пов'язаних з діяльністю ТНК.

Міжурядова робоча група почала свою роботу над проектом Кодексу в січні 1977 року. Одразу виявилися розбіжності у питанні про те, які проблеми має аналізувати Кодекс. "Група 77" вимагала внесення до нього питань, пов'язаних тільки з діяльністю ТНК (звідси й назва - Кодекс поведінки транснаціональних корпорацій). У свою чергу, країни - експортери капіталу наполягали на включенні до Кодексу питань щодо обмеження втручання урядів приймаючих країн у діяльність ТНК.

Сторони досягли компромісу, і було вирішено, що Кодекс міститиме дві рівноправні частини: перша - діяльність ТНК, друга - взаємовідносини ТНК з урядами приймаючих країн.

Іншим джерелом розбіжностей стало питання про відповідність Кодексу міжнародному праву. Країни - експортери капіталу прагнули включити до Кодексу основні положення міжнародного права, тобто Угоду про ТНК країн ОЕСР, оскільки вона базується на історично сформованому міжнародному праві, обов'язковому для всіх країн. «Група 77» і соціалістичні держави висловили сумнів щодо обґрунтованості застосування положень міжнародного права в оцінці діяльності всіх країн світу, оскільки основні принципи міжнародного права формулювалися на основі практики країн - експортерів капіталу, в той час як більшість країн, що розвиваються, були ще колоніями. Тому було запропоновано замість терміну «міжнародне право», вживати термін «міжнародні зобов'язання» (під зобов'язаннями розуміли договори, конвенції, угоди, укладені кожною державою).

Формулювання положення про націоналізацію і компенсації також викликало суперечку при підготовці проекту Кодексу. Спершу усі сторони погодилися, що держава має право націоналізувати чи експропріювати активи філій ТНК, які діють на її території.

Передбачалося також, що держава повинна компенсувати ТНК матеріальні збитки, що заподіяні. Проте країни, що експортують капітал, підтримавши положення про право на націоналізацію активів ТНК, наголосили, що вона має здійснюватися лише в рамках міжнародного права разом з наступною швидкою та достатньою ефективною компенсацією.

При цьому, країни - імпортери капіталу висловили сумнів, що в цьому випадку застосовуються принципи міжнародного права. Становить інтерес еволюція позиції країн, що розвиваються, у питанні націоналізації та компенсації за неї. Так, у проекті Кодексу від 1988 року записано: «Визнається право держави на націоналізацію чи експропріацію активів ТНК, що діють на її території, за умови виплати відповід-

ної компенсації». Однак уже в 1990 році в проекті Кодексу, незважаючи на те, що це положення 1988 року було підтримано всіма учасниками переговорів, слово "відповідної" було замінено на "достатньої". Цілком очевидно, що слово "достатньої" відповідає вимогам країн - експортерів капіталу про швидку, достатню, ефективну компенсацію. Чому країни, що розвиваються, на початку 90-х років пішли на поступки промислово розвинутим країнам? Це пов'язано з тим, що економічні та політичні умови, які на початку 70-х років давали можливість країнам, що розвиваються, вимагати від ТНК певних поступок, змінилися.

Порівняно з 70-ми роками для більшості цих країн різко скоротилися темпи інвестицій ТНК. На думку Центру ООН з транснаціональних корпорацій, на цьому етапі країнам, що розвиваються, не слід акцентувати на негативних наслідках діяльності ТНК, оскільки тільки через закордонні інвестиції цих корпорацій слаборозвинуті країни можуть інтегруватися у світову економічну систему. У результаті зміни співвідношення сил у світі на початку 90-х років інтерес до прийняття Кодексу з боку промислово розвинутих країн згас. Вони усвідомили, що за існуючої економічної ситуації переважна більшість країн «Групи 77» неспроможна чинити істотний тиск на діяльність ТНК.

3. На противагу цим процесам країни - члени ОЕСР під керівництвом уряду США вирішили здійснювати власну політику щодо ТНК, сподіваючись на обмеження спроб запровадження в рамках ООН жорсткого регулювання діяльності ТНК.

Друга причина укладення угоди про ТНК між країнами - членами ОЕСР - необхідність виконання вимог самих країн - членів ОЕСР щодо посилення контролю за діяльністю ТНК. Такі країни, як Канада, Голландія, Швеція, Фінляндія, Норвегія, особливо наполягали на цьому. Більше того, вимоги щодо контролю за діяльністю ТНК висували профспілки, які входять до міжнародної організації профспілок країн - членів ОЕСР.

З іншого боку, представники великого бізнесу, які є членами Промислового Комітету ОЕСР, вимагали усунення будь-яких перепон на шляху вільного переміщення прямих закордонних інвестицій. Таким чином, угода про ТНК країн - членів ОЕСР може також розглядатися як «корпоративна» ініціатива. Для досягнення своїх цілей ОЕСР створила в січні 1975 року «Комітет з міжнародних інвестицій і транснаціональних корпорацій». Після 18 місяців переговорів 21 червня 1976 року угоди про ТНК було схвалено країнами-учасницями (за

винятком Туреччини, яка утрималася) як Додаток до «Декларації країн ОЕСР про міжнародні інвестиції і транснаціональні корпорації».

Угода про ТНК країн -членів ОЕСР сформувала сучасну систему розвитку міжнародних стандартів у регулюванні відносин ТНК із країнами, що приймають їх інвестиції. Політика ОЕСР щодо ТНК ґрунтується на припущенні, що ці корпорації для поліпшення економічної ситуації в країнах-учасниках слід підтримувати.

Проте, в угоді про ТНК також наголошується, що в деяких випадках наднаціональні дії ТНК можуть призвести до монополізації ринків, що, у свою чергу, суперечить національним інтересам країн - членів ОЕСР. Тому в угоді про ТНК записано, що її метою є «підтримка позитивного внеску ТНК в економічний і соціальний прогрес і мінімізація труднощів, пов'язаних з деякими операціями ТНК». Засобом досягнення цієї мети, на думку країн - членів ОЕСР, має стати «повсюдне поліпшення інвестиційного клімату».

Угода про ТНК намагається поширити цей загальний підхід на всі країни. Вона рекомендує державам-учасникам «надавати повну підтримку країнам у питаннях поліпшення економічного становища і життєвого рівня населення за допомогою максимального використання позитивних сторін діяльності ТНК і мінімізації проблем, що виникають у зв'язку з цією діяльністю».

Така постановка питання з огляду на той факт, що переважна більшість головних офісів ТНК розміщено у країнах - членах ОЕСР, є перспективною. Вона допускає, що ці держави несуть моральну відповідальність у випадку, якщо діяльність ТНК у приймаючій країні заподіює економічних і соціальних збитків. Такий підхід значною мірою відрізняється від попереднього, згідно з яким, основною метою зовнішньої політики країн - членів ОЕСР був лише захист закордонних інвестицій ТНК без урахування їхнього впливу на економічне і політичне становище у приймаючих країнах (особливо в тих, що розвиваються).

Угода про ТНК країн - членів ОЕСР не визначає чітких меж взаємовідносин національних органів і ТНК. Так, у параграфі 7 записано: «Філії ТНК, що знаходяться на території різних держав, діють у суворій відповідності з законами цих країн. Причому закони не повинні суперечити міжнародному праву і міжнародним договорам, до яких приєдналася приймаюча країна».

Це свідчить, що Угода про ТНК країн - членів ОЕСР не ставиться вище від національних законодавств. Однак у цьому параграфі підкреслено, що у разі конфлікту між ТНК і урядом приймаючої краї-

ни корпорація має право звернутися до міжнародних судових органів. Угода передбачає чотири інструменти взаємодії і кооперації в галузі прямих закордонних інвестицій і діяльності ТНК: національний режим, положення про стимули і перепони у сфері міжнародних інвестицій, рішення про суперечливі вимоги і директиви поведінки ТНК.

Основним принципом діяльності сторін, на якому ґрунтується Угода, є принцип національного режиму. Відповідно до нього країни - члени ОЕСР зобов'язуються застосовувати до корпорацій, керованих компаніями інших країн, не менш сприятливі закони, регулятивні правила й адміністративні заходи, ніж до національних корпорацій. Держави зобов'язані забезпечити застосування цього принципу і до їхніх адміністративно-територіальних одиниць, тобто на рівні муніципального самоврядування. Водночас національний режим не замінює право держави регулювати приплив інвестицій чи висувати умови щодо відкриття філій ТНК.

Принципи, сформульовані в Угоді, були досить загальними й по-різному інтерпретувалися державами. Зокрема, чимало країн не бажали надавати іноземним корпораціям ті ж права, що й вітчизняним компаніям, побоюючись вивезення з національної економіки значних коштів за кордон. Через це з'явилися нормативні документи, які вилучають з національного режиму ті чи інші сфери діяльності іноземних інвесторів. Ці документи потребували регламентації на міжнародному рівні. Тому пункт Угоди про національний режим доповнювався у 1984 і 1991 роках. Було досягнуто домовленості, що перегляд повинен здійснюватися кожні три роки (останній було здійснено у червні 2000 року).

Країни мають повідомляти ОЕСР про вилучення певної сфери діяльності з національного режиму за 60 днів до ухвалення рішення. Держава, яка вважає, що таке рішення заподіює шкоду її корпораціям за кордоном, може оскаржити його в ОЕСР, яка є останньою інстанцією у розгляді таких конфліктів.

Для вирішення спірних питань в ОЕСР у 1975 році було створено спеціальний орган - Комітет з міжнародних інвестицій і транснаціональних корпорацій. На нього покладено функції розгляду скарг і повідомлень, а також внесення пропозицій щодо уточнень і доповнень в Угоді країн ОЕСР про ТНК. Беручи до уваги переваги двостороннього розв'язання проблем, Комітет, виходячи з принципів міжнародного права, є також форумом для консультацій між країнами щодо суперечливих питань.

Таким чином, процес вирішення питань про зіткнення вимог відбувається паралельно на дво- і багатосторонньому рівнях. Угода надає країнам інструменти співробітництва і є форумом для консультацій з питань, пов'язаних з діяльністю ТНК. Якщо консенсусу не досягають на двосторонньому рівні, питання вирішують на багатосторонньому рівні.

Угода передбачає ще один важливий принцип - транспарентність дій держави, спрямованих на стимулювання чи стримування припливу прямих закордонних інвестицій. *Транспарентність* є одним із принципів сумлінного співробітництва держав у сфері міжнародних інвестицій, що дає змогу країнам-партнерам отримувати своєчасну інформацію про дії іншої сторони і досягати домовленості до початку конфлікту. В Угоді зазначено, що країни-учасниці, запроваджуючи будь-які обмежувальні заходи щодо закордонних інвестицій у тих чи інших галузях економіки, мають завчасно повідомити про це інших членів ОЕСР. При цьому такі заходи не повинні бути дискримінаційними щодо національної належності інвестицій і мають поширюватися на всі ТНК.

В Угоді про ТНК країн ОЕСР акцентовано на зобов'язаннях ТНК, які вони повинні виконувати в будь-якій країні, та які умовно можна поділити на шість напрямів:

1. Загальна політика, а саме:

- у своїй діяльності філії ТНК зобов'язані прагнути до поліпшення економічної ситуації в приймаючій країні, включаючи захист навколишнього середовища, скорочення безробіття, підвищення загального технологічного рівня виробництва;
- у своїй діяльності ТНК не повинні виявляти будь-яких форм національної та расової дискримінації;
- ТНК мають діяти чесно, тобто утримуватися від дачі хабарів чи інших заохочень державним службовцям і представникам впливових громадських організацій, за винятком легальних пожертвувань і внесків;
- ТНК зобов'язані утримуватися від політичної діяльності, тобто фінансової підтримки будь-яких політичних діячів чи політичних партій.

2. Надання інформації. ТНК. мають надавати в достатньому обсязі фактичну інформацію про структуру, діяльність і політику організації в цілому. Обсяг і зміст такої інформації визначаються законодавством приймаючої країни. Звіти публікуються і передаються відповідним фінансовим установам щорічно. Звіти повинні охоплювати:

- структуру корпорації, в тому числі назву й розміщення материнської компанії, її філій, тощо;
- перелік країн, на території яких здійснюється діяльність філій ТНК;

- поточні результати обсягу продажів;
- істотні капіталовкладення в цій географічній зоні;
- офіційний звіт про джерела і використання фондів корпорації;
- середню кількість робочого персоналу;
- інформацію про цінову політику.

Проте, у процесі реалізації перелічених вимог виникають такі складнощі:

- розголошення інформації з огляду на можливості її використання з боку конкурентів може мати негативні наслідки для ТНК. У таких випадках Угода передбачає деякі послаблення у звітності корпорацій;

- нестача часу і досвіду для складання звітів, збільшення витрат, пов'язаних з ними (передусім стосується невеликих філій). Тому Угода забезпечує гнучкість у регулюванні термінів подання звітності;

- розмаїття національних форм звітності й правил бухгалтерського обліку.

3. Конкуренція. А саме:

- ТНК не повинні у своїй діяльності використовувати демпінгові ціни для захоплення чи утримання ринку своєї продукції;
- ТНК не повинні брати участь у створенні міжнародних картелів.

Для розв'язання проблем, пов'язаних з несправедливою діловою практикою ТНК, Угода не пропонує нових рішень. Вона лише дозволяє країнам-учасникам використовувати власне антимонопольне законодавство.

4. Фінанси і податки. А саме:

- ТНК зобов'язані здійснювати свою фінансову діяльність у суворій відповідності з законодавством країни, в якій ця діяльність здійснюється;

- ТНК зобов'язані подавати в національні податкові органи всю необхідну інформацію про свою діяльність.

Водночас слід зазначити, що пункт 4 є формальним і не містить нічого нового з проблем, пов'язаних з фінансовою діяльністю ТНК та їхніх взаємовідносин з податковими службами приймаючих країн.

5. Наука і технології. ТНК мають бути упевнені, що їх діяльність відповідає науковим і технологічним цілям приймаючої країни. Філії

ТНК повинні сприяти підвищенню технічної кваліфікації робочої сили в приймаючій країні. Філії ТНК мають сприяти захисту інтелектуальної власності, стежити за правильністю використання ліцензійних угод. Основною метою цього розділу є сприяння в розподілі наукових і технологічних потужностей між країнами, в яких ТНК здійснюють господарську діяльність і, отже, сприяють підвищенню наукового потенціалу приймаючих країн.

5. *Екологія.* Цей напрям було затверджено у 1991 році. Він передбачає, що: ТНК за жодних умов не повинні споруджувати екологічно незахищені виробництва; хоч у якій би країні випускалася продукція ТНК, вимоги до її "екологічної чистоти" мають бути не нижчими, ніж у країні базування.

Аналізуючи всі аспекти Угоди про ТНК країн - членів ОЕСР, слід зазначити, що в ній існує баланс між регулюючими заходами з боку держави і надмірною її активністю, що перешкоджає ефективній діяльності ТНК. Ця угода є консенсусом між інтересами країн-членів і ТНК. Вона також стала відповіддю на вимоги країн, що розвиваються, про встановлення «нового світового економічного порядку».

Всьому світу було продемонстровано західний стандарт діяльності ТНК: «Приймаюча країна має волю щодо регулювання надходження закордонним інвестицій і створення на своїй території філій ТНК, однак після того, як іноземне підприємство стало суб'єктом підприємницької діяльності, відповідно до національного законодавства, проти нього не можна застосовувати регулюючі заходи, відмінні від діючих щодо місцевих фірм».

Нормативні документи, які регламентують наддержавне регулювання діяльності ТНК країн - членів ОЕСР, постійно коригуються, а їх мета - в умовах глобалізації світової економіки і зростаючої могутності ТНК посилити відповідальність великого бізнесу перед суспільством. Нова редакція кодексу поведінки ТНК країн - членів ОЕСР, прийнята у 2000 році, передбачає жорсткіші екологічні вимоги до діяльності закордонних філій, підвищення відкритості їхніх операцій і взаємовідносин з державними структурами приймаючих країн.

4. Більшість країн, що розвиваються, готові на будь-які поступки, щоб отримати інвестиції ТНК. Як уже зазначалося, загроза політичної нестабільності й експропріації перешкоджає діяльності ТНК. Розглянемо, якими методами країни - експортери капіталу намагаються розв'язати цю проблему.

Спочатку в цих країнах було створено державно-приватні компанії із страхування іноземних інвестицій. Вони розглядалися урядами промислово розвинутих країн не лише як гарант повернення інвестицій, а й як цілісна система здійснення зовнішньої державної економічної політики.

Перша така національна система була створена у США згідно з Економіко-коопераційним актом 1948 року і ставила за мету забезпечення гарантії американським інвестиціям, спрямованим на відновлення економіки повоєнної Європи, а також страхування інвестицій американських ТНК у слаборозвинуті країни.

У 1969 році в США було створено Корпорацію із захисту закордонних інвестицій (ОПК). ОПК одразу ж опинилася у складному становищі через зобов'язання компенсувати втрати американських ТНК у Чилі після конфіскації їхнього майна урядом С. Альєнде. Побойючись значних збитків, пов'язаних з можливою націоналізацією майна ТНК, ОПК змушена була вибірково підходити до страхування американських іноземних інвестицій. Однак завдяки допомозі уряду з 1981 року ОПК дістала можливість ширшого страхування інвестицій американських ТНК.

На сучасному етапі ОПК страхує будь-які форми інвестицій американських ТНК за кордоном. Однак така ділова практика поширюється лише на країни, з якими США уклали угоди про захист інвестицій. Страхування інвестицій здійснюється від експропріації, війни, неконвертованості національної валюти приймаючої країни. З настанням будь-якої з перелічених подій інвестор звертається до ОПК з вимогою відшкодувати йому збитки.

У разі розбіжностей обидві сторони (ТНК і ОПК) звертаються до арбітражного суду США. Здійснивши виплати ТНК, ОПК, у свою чергу, на підставі угоди про захист інвестицій і за допомогою американського уряду вимагає від приймаючої країни відшкодування власних витрат.

Така форма страхування закордонних інвестицій підвищує впевненість ТНК у їхньому збереженні. Це пов'язано з тим, що у разі загрози втрати інвестицій ТНК мають справу не з місцевими органами влади, а з ОПК, відносини корпорацій з якою регламентуються не національним законодавством приймаючої країни, а «стійкими» американськими законами. Інші промислово розвинуті країни також сформували подібну систему захисту іноземних інвестицій ТНК.

Так, у Великій Британії страхування інвестицій здійснює Корпорація з гарантії закордонних інвестицій, створена в 1991 році. У

Голландії існує приватне агентство НКМ, що страхує закордонні інвестиції ТНК. Його власники - тринадцять банків і десять страхових компаній. Міністр фінансів Голландії обіймає найвищу посаду в правлінні НКМ. Операції цього агентства страхує держава. У Німеччині систему захисту іноземних інвестицій ТНК було створено в 1959 році, в Японії - у 1956 році.

Незважаючи на наявність національних систем, промислово розвинуті країни не полишали Спроб спільними зусиллями створити міжнародну організацію із захисту інвестицій ТНК. Так, в 1966 р. в рамках групи Світового банку була створена автономна організація для врегулювання суперечностей між урядами та іноземними інвесторами, відома як Міжнародний центр по врегулюванню інвестиційних суперечностей — МЦБІС (International Center for Settlement of Investment Disputes — ICSID).

Відповідно до інвестиційного законодавства приблизно 20-ти країн будь-які інвестиційні суперечності мають розглядатись в МЦБІС. Таку ж умову містять близько 700 двосторонніх інвестиційних угод, підписаних між різними країнами світу.

Ще одним багатостороннім механізмом, що частково регулює міжнародні інвестиції, є підписана в рамках СОТ Угода про інвестиційні заходи, пов'язані з торгівлею (Agreement on Trade — Related Investment Measures — TRIM). Створений в рамках СОТ Комітет по інвестиційних законах, пов'язаних із торгівлею, здійснює моніторинг виконання цієї угоди.

У 1988 році в рамках групи Світового банку, але з фінансово незалежним від нього статутним капіталом, було створено Багатостороннє агентство по гарантіях інвестицій — БАГІ (Multilateral Investment Guarantee Agency — MIGA) для здійснення страхування іноземних інвестицій.

БАГІ стало першою міжнародною системою, що страхує від політичних ризиків закордонні інвестиції ТНК у приймаючих країнах, а також пропонує набір технічних порад країнам, що розвиваються, які поліпшують інвестиційний клімат і збільшують приплив закордонних інвестицій. БАГІ забезпечує повернення інвестицій ТНК у наступних випадках:

- заборона на вивезення валюти з приймаючої країни;
- експропріація активів філій ТНК;
- порушення контракту;
- війна.

БАГІ здійснює свої операції лише всередині країн -членів Агентства. 27 липня 1994 року Україна стала повноправним членом БАГІ. Вступ до МІГА чи укладення з ним угоди відкривають перед будь-якою країною перспективи отримання інвестицій ТНК.

У цьому випадку іноземні інвестиції ТНК у приймаючій країні підпадають під захист БАГІ, що, у свою чергу, страхує корпорації від додаткових некомерційних ризиків. Найбільш успішно це відбувається у випадках, наведених нижче. У параграфі 3.16 статуту БАГІ записано: «Усі інвестиції ТНК будуть мати реальний законний захист тільки у тому випадку, якщо вони захищені обопільними умовами щодо збереження інвестицій між приймаючими країнами і країною, де знаходиться головний офіс корпорації. У разі відсутності такого договору захист інвестицій ТНК буде здійснюватися БАГІ через узгодження законів і ділової практики уряду приймаючої країни з нормами міжнародного права».

Отже, для успішної діяльності ТНК навіть за допомогою БАГІ необхідне існування обопільних умов про захист інвестицій. Розглянемо їхню структуру і зміст.

Обопільні умови про захист і стимулювання іноземних інвестицій (або двосторонні інвестиційні договори) -це обов'язкові міжнародні угоди між двома країнами, в яких кожна країна зобов'язується дотримуватися щодо ТНК стандартів, обумовлених у договорі. Ці стандарти спрямовані на захист власності та інших комерційних інтересів закордонних інвесторів, що сприяє нормалізації інвестиційного клімату в обох країнах.

Перші двосторонні угоди, в яких обумовлювалося питання про захист закордонних інвестицій, являли собою договори про дружбу, торгівлю і навігацію. Вони уклалися переважно між промислово розвинутими країнами та найменш розвиненими, їх головною метою було поліпшення торговельних зв'язків між країнами - сторонами угоди.

Вони не виконували завдання обопільних умов – це контроль за відносинами між ТНК і приймаючими країнами. Перші обопільні умови було укладено в 1959 році між ФРН і Пакистаном. ФРН є світовим лідером у підписанні таких договорів (понад шістдесят). Швейцарія підписала першу угоду у 1961 році з Тунісом. Франція підписала свою першу обопільну умову з Тунісом у 1972 році, Велика Британія - з Єгиптом у 1975 році; США - у 1983 році.

Останні роки ХХ ст.- початок ХХІст. ознаменувалися формуванням світової мережі двосторонніх інвестиційних договорів. Крім

того, усі країни - члени АСЕАН уклали між собою договори на зразок обопільної угоди щодо стимулювання внутрішньорегіональних інвестицій. Обопільні угоди можуть поширюватися як на всі, так і на окремі галузі економіки. Наприклад, обопільна угода між Швейцарією і Суданом, передусім, стимулює інвестування в галузі виробництва, торгівлі, туризму і технології.

Обопільні угоди, звичайно, починаються з положення, що визначає інвестиції сторін, які будуть захищені договором. Країни - експортери капіталу зацікавлені в широкому тлумаченні терміну «інвестиції», тому включають у нього не лише фізичні активи, а й інтелектуальну власність.

Американська модель договорів містить додатковий пункт у визначенні «інвестицій»: «будь-які зміни у формі інвестицій (перетворення фізичного капіталу на інтелектуальний) не змінюють їхньої захищеності з боку ДІД» . Аналогічні пункти зустрічаються у договорах Німеччини. Проте, вони не властиві обопільним угодам Швейцарії, Данії, Великої Британії.

Як уже зазначалося, загальні норми міжнародного права не можуть вилучити обмежувальні заходи з боку урядів приймаючих країн у питанні надходження в країну іноземних інвестицій. Не існує єдиних міжнародних стандартів, які вимагають від приймаючої країни запровадження режиму "відкритих дверей" щодо іноземних інвестицій. Більшість обопільних угод також залишають за приймаючою країною право вільного регулювання закордонних інвестицій. Так, у статті 2 американського варіанту обопільної угоди записано: "Кожна країна має право дозволяти надходження інвестицій у ті галузі економіки й у тій кількості, в якій вона вважає за необхідне. При цьому щодо ТНК - партнера за договором - не повинні вживатися жодні дискримінаційні заходи порівняно з корпораціями інших країн".

Обопільні угоди забезпечують такі норми регулювання діяльності ТНК у приймаючій країні:

- вільну репатріацію прибутку від філій до материнських корпорацій;
- компенсацію втрат, пов'язаних з експропріацією чи громадянською війною;
- стимулювання надходження нових інвестицій і реінвестицій прибутку філій;
- право службовців ТНК, що працюють у філіях, тимчасово проживати на території приймаючої країни.

Питання, пов'язані з оподаткуванням діяльності ТНК, у обо-пільних угодах не розглядаються. Проте, положення щодо можливість вільного трансферу валюти є одним з найважливіших для ТНК. Воно дає впевненість ТНК у праві вільної репатріації прибутку на батьківщину. Однак в окремих випадках для збереження торгового балансу приймаючої країни, обопільна угода містить обмеження на вільне вивезення валюти. Таким чином, торговий баланс нерідко стає своєрідною ареною зіткнення інтересів ТНК і уряду приймаючої країни.

До вирішення цього складного питання задіяно Міжнародний валютний фонд. Його експерти, аналізуючи поточне становище у приймаючій країні, дають оцінку її можливостей у вивезенні іноземної валюти. Висновки МВФ мають рекомендаційний характер. У разі якщо країна намагається створити найбільш привабливі умови для ТНК певної держави, вона обумовлює в ДІД пільговий чи навіть вільний режим у регламентації вивезення прибутку філій ТНК.

Як уже зазначалося, одним із важливіших питань для ТНК є загроза експропріації та націоналізації активів. Тому один із найважливіших пунктів обопільної угоди – це положення щодо регулювання експропріації та націоналізації: «Експропріація і націоналізація активів ТНК дозволена тільки у випадках, коли вона спрямована на задоволення інтересів народу приймаючої країни. При цьому дії уряду не повинні виходити за рамки закону, і компенсація втрат ТНК має здійснюватися, виходячи з ринкової вартості їх майна, відразу після початку експропріації». Пов'язані з обопільними угодами конфлікти бувають двох видів:

- конфлікти між країнами, що уклали договір;
- конфлікти між ТНК і приймаючою країною.

Розбіжності між країнами, що уклали обопільну угоду, вирішуються за ухвалою Міжнародного Третейського суду, який складається з трьох членів: по одному від кожної сторони та один від третьої країни. Рішення суду є обов'язковим для країн, що уклали обопільну угоду. У разі розбіжностей між ТНК і урядом приймаючої країни суперечка розв'язується у межах БАГІ.

Аналіз засвідчує, що наприкінці ХХ ст. більшість країн світу докладали зусиль для створення найсприятливіших умов з метою залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Такі заходи охоплювали спрощення процедур отримання дозволів і розвиток спеціальних торговельних та інвестиційних зон (на додаток до вже існуючих численних спеціальних зон).

Питання для самоконтролю:

1. Визначте мету і завдання створення міжнародної угоди щодо захисту закордонних інвестицій ТНК.
2. Охарактеризуйте основні положення Андійського кодексу щодо регулювання іноземних інвестицій.
3. Охарактеризуйте фактори, що вплинули на розвиток міжнародних економічних відносин у другій половині XX ст.
4. З якою метою країни ОЕСР підписали Угоду про ТНК?
5. Який вплив на діяльність ТНК мала ця Угода?
6. Дайте оцінку основним причинам виникнення суперечностей між країнами - учасницями ООН.
7. Дайте оцінку ефективності захисту прямих іноземних інвестицій ТНК у рамках БАГІ.
8. Охарактеризуйте мету і завдання укладання двосторонніх договорів про захист інвестицій. Які країни беруть участь у цьому процесі?
9. Проаналізуйте напрями змін у національних нормативних положеннях щодо регулювання прямих іноземних інвестицій і діяльності ТНК.
10. Визначте ступінь участі України в наддержавному регулюванні діяльності ТНК.

ТЕМА 10. ТРАНСНАЦІОНАЛІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ



Навчальні цілі:

1. Вплив процесів глобалізації на економіку України.
2. Промислово-фінансові групи як організаційна форма управління інвестиціями ТНК.

Ключові поняття теми: глобалізація; фінансово-промислові групи (ФПГ); транснаціональні банки (ТНБ);

1. Глобалізація економіки модифікує процеси конкуренції на світових ринках при їх зростаючій лібералізації та транснаціоналізації, що робить конкурентне середовище України відкритим для активних дій зовнішніх ринкових суб'єктів. За таких умов уже неможливо уявляти собі результативну політику підвищення конкурентоспроможності лише як результат політики окремо взятої країни. Ця політика дедалі зростаючою мірою зумовлюватиметься взаємодією національної держави та її економіко-правової системи з міжнародними інституціями, а спосіб такої взаємодії визначатиме характер і напрями розвитку потенціалу конкурентоспроможності національної економіки.

Відтак позиціонування України у глобальному просторі полягає в тому, щоб сфокусувати увагу на змісті основних проблем національної конкурентоспроможності, зафіксувати точку відліку стану її індикаторів серед інших держав, визначити передумови для необхідних змін, розширивши спектр аналітичного уявлення та стратегічного мислення державних органів, які приймають рішення з питань забезпечення конкурентоспроможності країни.

Необхідно запам'ятати, які головні ознаки властиві глобалізації як світовому явищу. У макроекономічній сфері вона передбачає лібералізацію господарського життя, усунення торговельних та інвестиційних бар'єрів, створення спільних економічних просторів (рис. 10.1).



рис. 10.1. Головні ознаки глобалізації

Мікроекономічний аспект глобалізації проявляється в поширенні діяльності підприємства за межі внутрішнього ринку. При цьому, як правило, застосовується загальна ділова стратегія, що ґрунтується на можливості міжнародного поділу праці, переваги великомасштабного виробництва, синергійного 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 й на невідкладні екологічні проблеми, що набувають глобального значення.

Потрібно виділити визначальні передумови, реалізація яких створює сприятливі можливості для поступового залучення економіки України в глобальні процеси і структури (рис. 10.2).



рис. 10.2. Передумови залучення України в глобальну економіку

Ринкова трансформація розвивається за трьома основними напрямками:

- 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 на сьогодні є нестійкими та знаходяться у початковому процесі утворення. Серйозною перешкодою даного процесу є архаїчна, zdeформована структура економіки. Переважання важкої проми-

словості, галузей ВПК робить її енерго-, ресурсо- і сировиннопоглинаючою, украй неефективною та непристосованою до взаємодії зі світогосподарськими глобальними процесами. Структурні зрушення гальмуються достатньо низькою 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, інтернаціональної взаємодії з метою виходу на світові норми і стандарти. Загалом обсяг прямих іноземних інвестицій в економіку України у 2016 році склав 37,7 млрд. дол. США, що є менше рівня попередніх 5-ти років. Зменшення пояснюється деструктивними змінами в геополітичному стані держави перш за все, адже окупованою є територія Криму та фактично здійснюється проведення антитерористичної операції на Сході країни, що створює негативні тенденції в сенсі інвестиційної привабливості. ПІІ за даними 2016 року надходили з 93 країн світу, серед яких чільне місце з огляду на питому вагу обсягів інвестицій займають: Кіпр – 9,7 млрд. дол. США, Нідерланди – 5,7 млрд. дол. США, Російська Федерація – 4,3 млрд. дол. США, Велика Британія – 2,1 млрд. дол. США та Німеччина – 1,6 млрд. дол. США.

Прямі іноземні інвестиції з боку ТНК є більш практично доцільними для економіки країни, ніж державні кредити та позики через їх зміст та якість. ПІІ ТНК в економіку України не є додатковим надходженням виключно капіталу, а представлені унікальністю поєднання фінансових ресурсів, функціонального та управлінського досвіду, інноваційних технологій, доступу до ринків, які є опанованими відповідними корпораціями. Лідером в сфері інвестування в розвиток власного бізнесу в Україні на 2016р. є McDonald's Corporations (США, харчова промисловість) з обсягом інвестицій в 7,4 млн. дол. США., Nestle S.A. (Швейцарія, харчова промисловість) – 6,7 млн. дол. США, British American Tobacco (Велика Британія, тютюнова промисловість) – 6,2 млн. дол. США.

З 2005 р. активізувались процеси проникнення транснаціональних банків на вітчизняний ринок банківських послуг. Як відомо, транснаціональні банки (ТНБ) – це різновид ТНК, що діють у банківській сфері. ТНБ поширили свої філії по усьому світу, проводять великі за масштабами операції понад національними границями, ставлять під свій контроль валютний і фінансовий зв'язок між державами й економічні процеси усередині окремих країн. Серед найбільших міжнародних банків, які працюють в Україні шляхом створення дочірнього

банку або частковій участі в капіталі вітчизняних банків можна віднести «Reiffeisenbank», «ING Bank», «Citigroup», «BNP Paribas».

В цілому, географія іноземних інвестицій з боку ТНК відрізняється певним чином від державної, адже найбільші обсяги надходять в економіку України з корпорацій США, які не вирізняються активністю інвестування у вигляді державних позик та кредитів. Тож інвестиційні інтереси макроекономічного рівня та підприємницького в більшій мірі розходяться через неспівставність цільового динамізму в сфері державного управління та ринкової економіки, яка представлена інститутом підприємництва. Тож ТНК чинять значний вплив на вітчизняну економіку, зважаючи на інтереси капіталу як основи інституту підприємництва, який підкріплюється маніпуляціями в сферах економічного, нормативно-правового та соціального забезпечення.

Відомий український вчений В. Лановий зазначає, що ТНК є імперіями, або ж утвореннями, які не рахуються з кордонами та значною мірою підпорядковують собі процеси становлення економічних структур правових режимів у світі. Тобто, основною проблемою діяльності великих іноземних компаній на території України є монополізація ринків в рахунок відсутності конкуренції з боку вітчизняних виробників. Факт монополізації є дослідженим та доведеним навіть на міжнародному рівні, адже у 1950-1960-их роках було сформовано 500 потужних монополій зі скороченням їх чисельності до 200 в період з 1970-1980-их років і на момент реального часу йдеться мова про концентрацію глобальної влади в руках 50-ти панівних ТНК.

Проте, власні судження зводяться до протиборства монополізації з боку держави шляхом прийняття законів та законодавчих актів, які б певною мірою обмежували діяльність ТНК та координували їх функціонування в напрямках та сферах, які є пріоритетним для вітчизняної економіки. ТНК допомагають українській економіці вирішувати низку проблем в сфері якості модернізації державного інституту та підприємницької ініціативності.

Сучасність України констатує наявність валютного дефіциту, який покривається за рахунок державних позик та кредитів з різних джерел. Проте, покриття дефіциту на макроекономічному рівні є не таким дієвим, як інвестування в економіку за сферами діяльності суб'єктів підприємництва. Сальдо експортно-імпоротної діяльності є від'ємним за рядом останніх років і дану проблему можливо вирішити саме шляхом залучення ТНК до України, які розміщуючи власні потужності інвестують капітал в економіку, знімаючи гостроту валютного дефіциту та реалізуючи програму імпортозаміщення, адже відбуваєть-

ся перенесення виробництва товарів, котрі раніше імпортувались. Даний пропонований механізм та факт на користь залучення багатонаціональних корпорацій до діяльності на вітчизняній території підкріплюється формуванням робочих місць та активізацією промисловості, як розвитку трудомістких технологій, котрі вимагають використання фізичної праці.

В сукупності означені аспекти знайдуть своє відображення в підвищенні культури ведення бізнесу за рахунок освоєння передових світових стандартів корпоративної культури. В свою чергу, більш актуальним є не питання доцільності залучення ТНК до діяльності в Україні, а продуктивності іноземного капіталу.

Нажаль українські реалії початку 1990-х років свідчили про те, що молода незалежна держава не маючи досвіду підприємницької діяльності в умовах ринкової економіки активно пізнавала аспекти інтеграції хаотично формуючи спільні підприємства та відкриваючи ринки для експансії іноземними компаніями з повною відсутністю нормативно-правової бази. Дані спільні підприємства або ж членство вітчизняних виробників в ТНК використовувалось іноземними інвесторами для просування продукції на ринок України та для доступу до дешевих сировинних ресурсів. Дійсно Україна як держава з 45 млн. населення є привабливою для ТНК світу, адже дане населення розглядається як потенційні споживачі. Іноземні транснаціональні корпорації готові здійснювати свою діяльність в Україні, проте на заваді їм стають такі фактори, як: нестабільне й надмірне регулювання, недосконалість національного законодавства, складна політична та економічна ситуація, криза та військові дії на Донбасі.

В той же час, українським підприємствам варто співпрацювати з багатонаціональними корпораціями не в якості джерела дешевих сировинних ресурсів або відсталого технологічного придатку, а використовуючи переваги залучення іноземних інвестицій для розвитку інноваційного потенціалу.

3. *Фінансово-промислові групи (ФПГ)*- це диверсифіковані багатофункціональні структури, створені на основі об'єднання капіталів промислових підприємств, кредитно-фінансових установ та інших господарських суб'єктів з метою максимізації прибутку, підвищення ефективності виробничих і фінансових операцій, посилення конкурентоздатності на внутрішньому і зовнішньому ринках, зростання економічного потенціалу як усієї групи в цілому, так і кожного з її учасників.

Основними різновидами фінансово-виробничих груп є концерни, корпорації, фінансові групи (в яких холдингові функції виконують банки), фінансові угруповання (в організаційному відношенні - менш чітко оформлені об'єднання), холдингові об'єднання, промислово-фінансові (в Україні) та фінансово-промислові групи (в Росії). Частіше компанія, маючи формальний статус корпорації, холдингу, консорціуму або концерну, діє за принципом промислово-фінансової диверсифікації та, по суті, виконує функції промислово-фінансової групи.

За сучасних умов, розвиток таких груп стає одним із основних напрямів розвитку світової економіки. Останнім часом посилюється мотивація підприємств до входження в ФПГ. Такі наміри пов'язані з можливістю забезпечити контроль над підприємствами з метою налагодження вигідних технологічних і господарських зв'язків. Багатьох господарських суб'єктів приваблює перспектива спільної реалізації пріоритетних загальнонаціональних програм, отримання необхідної державної підтримки, освоєння довгострокових і перспективних інвестиційних проектів. ФПГ, які охоплюють промислові підприємства, дослідні організації торговельні фірми, банки та інші структури, засновані на внутрішніх договірних відносинах, стали своєрідним каркасом ринкової економіки багатьох країн. Підприємства, що входять до складу ФПГ пов'язані між собою численними зв'язками з приводу фінансової, виробничої, збутової та іншої діяльності.

Розрізняють багато інструментів інтеграції підприємств у ФПГ. До основних механізмів консолідації капіталу можна віднести такі:

- холдингова форма управління акціонерним капіталом групи;
- довірче управління головним підприємством акціями учасників групи;
- взаємне володіння акціями учасників ФПГ;
- довгострокові фінансові зв'язки;
- спільне відкриття акціонерної компанії (головного підприємства; торгового дому тощо).

Холдинговий механізм групової організації є домінуючим у створенні й функціонуванні багатьох зарубіжних ФПГ як на національному, так і транснаціональному рівні. Досить часто холдинг виступає як компанія, яка володіє контрольним пакетом акцій учасників групи і визначає завдяки цьому її стратегію.

Система участі в капіталі гарантує головному підприємству здійснення контролю над дочірнім підприємством, але цей контроль в основному має стратегічний характер. Механізм узгодження інтересів учасників групи визначають такі юридичні документи:

- угода з фінансових питань, що регулює інвестиційну і дивідендну політику підприємств на наступний фінансовий рік;

- договір про єдине управління, де чітко визначено, які функції делегуються керівництву головного підприємства, тобто централізуються, а які виконуються децентралізовано, кожним учасником самостійно.

Об'єднання промислового і фінансового капіталів стає важливою умовою створення ефективно діючого механізму інвестування і міжгалузевого переливання капіталу, встановлення раціональних технологічних і коопераційних зв'язків, прискорення НТП. Через створення ПФГ розв'язуються проблеми забезпечення надійних поставок і збуту продукції послаблення хвилі неплатежів, налагодження взаєморозрахунків між їх учасниками - тобто проблеми, що є істотними для нашої економіки. Крім того, об'єднання до груп промислових, фінансових, торговельних, страхових та інших організацій створює умови для реалізації державних програм, підвищення конкурентоспроможності, звуження сфери впливу тіньової економіки, посилення керованості економіки в цілому. Підприємницькі групи є доцільними також у справі боротьби із зарубіжними конкурентами і запобігання захопленню вітчизняних фірм іноземцями.

Аналізуючи основні мотиви створення транснаціональних ФПГ слід виділити такі:

- розвиток міжнародної спеціалізації і кооперування виробництва;

- можливості підвищення ефективності й посилення конкурентоздатності спільні для всіх великих промислових фірм, які інтегрують у свою структуру постачальницькі, виробничі, науково-дослідні, розподільчі і збутові підприємства і пов'язані з ефектом масштабу і економією на витратах;

- просування товарів на ринки інших країн;

- використання науково-технічного потенціалу інших країн;

- збільшення прибутковості об'єднання та зниження витрат. Завдяки міждержавній співпраці зниження витрат досягається у міру розширення виробництва. В цьому ж напрямі діють такі чинники, як обмін ноу-хау, відкриття прийнятних, з точки зору витрат, сировинних ринків тощо;

- використання робочої сили зарубіжних країн;

- забезпечення поставок сировини та енергоресурсів із-за кордону;

- вигідне використання капіталу, що не знайшов достатньо прибуткового застосування всередині країни;

- використання грошових ринків інших країн.

Для ТНК іноземна діяльність має не менш, а все частіше більш важливе значення, ніж внутрішні операції. Це можна стверджувати на основі певних показників, які характеризують 15 найбільших ТНК (табл. 10.1). На сьогодні економіка багатьох країн демонструє різноманітні форми організаційно-господарської взаємодії між корпоративними об'єднаннями і побудови на їх основі промислово-фінансових груп.

Серед форм ФПП є як традиційні концерни на чолі з потужною промисловою корпорацією, так і універсальні міжгалузеві фінансово-промислові об'єднання, що сформувались навколо банків.

Розглянемо найбільш типові моделі ФПП.

Американські фінансово-промислові конгломерати. У США вони є найвищою формою організації ФПП. Важлива особливість таких структур - це наявність міцної системи кредитно-фінансових закладів, яка включає не тільки банки, а й трастові компанії, пенсійні та інвестиційні фонди, ощадні асоціації. Так, комерційні банки «Морган Гаранті траст компанії», «Лемен бразерс», «Банк оф Америка» взяли участь у 80% угод, пов'язаних з поглинанням дрібних фірм. На сьогодні у США поширені два основні типи ФПП, що розрізняються між собою центром, навколо якого об'єднується вся група. У першому випадку консолідуючим ядром ФПП є банківський холдинг, а в другому - виробничо-технологічний комплекс. Найбільш відомими ФПП США, основу яких становлять потужні фінансові інститути, є групи «Чейза», «Моргана», «Мелона», «Лемена-Годдмена», «Сакса» та ін. Серед великих промислових корпорацій слід назвати «Дженерал моторс», «Дженерал електрик», «Форд моторс» та ін. Показово, що у групу «Дженерал моторс» входить більше 200 заводів у США, 12 - у Канаді і 32 підприємства в інших країнах світу; що виробляють близько 20% світового випуску автомобілів.

Японські ФПП (сюдани) функціонують у формі комплексу незалежних промислових і банківських монополій, пов'язаних між собою системою господарських зв'язків. *Сюдани* — це самодостатні, універсальні багатогалузеві економічні комплекси, що включають в організаційну структуру фінансові установи (банки, страхові та трастові компанії), торговельні фірми, а також виробничі підприємства різних галузей народного господарства.

Таблиця 10.1.

**Показники, що характеризують іноземну діяльність провідних
ТНК світу**

Компанія	Галузь	Іноземні активи, % до всіх активів	Продажі за кордон, % до загального обсягу продажів	Кількість зайнятих за кордоном, % до загального числа зайнятих
«Роял Датч-Шелл»	Енергетика	67,8	73,3	77,9
«Форд»	Автомобілебудування	29,0	30,6	29,8
«Дженералелектрік»	Електроніка	30,4	24,4	32,4
«Екссон»	Енергетика	73,1	79,6	53,7
«Дженерал моторс»	Автомобілебудування	24,9	29,2	33,9
«Фольксваген»	Автомобілебудування	84,8	60,8	44,4
«Ай Бі Ем»	Виробництво комп'ютерів	51,9	62,7	50,1
«Тойота»	Автомобілебудування	30,5	45,1	23,0
«Нестле»	Харчова промисловість	86,9	98,2	97,0
«Байер»	Хімічна промисловість	89,8	63,3	54,6
«АББ»	Електрообладнання	84,7	87,2	93,9
«Ніссан»	Автомобілебудування	42,7	44,2	43,5
«Елф Аквітеп»	Енергетика	54,5	65,4	47,5
«Побіл»	Енергетика	61,8	65,9	52,2
«Даймлер-Бенц»	Автомобілебудування	39,2	63,2	22,2

Економіку Японії практично повністю контролюють шість великих ФПГ: «Міцубісі», «Міцуй», «Суміто», «Фуйо», «Санва», «Дайті Канге». Вони об'єднують 157 промислових і 24 фінансові компанії. Крім того, ці ФПГ побічно, через акції, контролюють близько 6 тис. фірм, що не входять до їх складу. Так, «Санва» контролює 1034 фірми за межами своєї ФПГ. Промислові об'єднання ФПГ побудовані, як правило, за принципом вертикальної інтеграції («кейрецу»). Під егідою головної фірми — безліч підпорядкованих їй дочірніх (разом вони створюють свого роду верхній ярус вертикальної інтеграції). Всього таких ярусів налічується до чотирьох, оскільки більшість дочірніх по

відношенню до головної фірми мають під своїм контролем інші. Варіанти відсоткового співвідношення акціонерного капіталу можуть бути різними - від 10 до 50%. Так, головна фірма кейрецу - «Тойота», що входить до складу ФПГ «Міцуї», об'єднує під своїм контролем 15 компаній, які займаються виробництвом компонентів, автомобілів, фундаментальними дослідженнями, експортом та імпортом сировинних продуктів.

Південнокорейські ФПГ (чеболи) зосереджують увагу на виготовленні наукомісткої продукції. У складі цих об'єднань формуються науково-дослідні та проектно-технологічні інститути, тому ФПГ Південної Кореї є фінансовими науково-промисловими групами. Нині на світовому ринку корейські ФПГ витісняють транснаціональні компанії американського, японського і західноєвропейського походження. Південнокорейські ФПГ характеризуються також високим рівнем диверсифікації. У кожній з них представлені провідні галузі промисловості. Наприклад, ФПГ «Самсунг» працює більше ніж у двадцяти галузях промисловості (проекування і будівництво об'єктів у різних сферах; виробництво добрив, синтетичних волокон, каучуку та інших хімічних товарів; приладобудування та електроніка; машинобудування; нафтопереробка; авіабудування та ін.).

ФПГ у Німеччині формуються, як правило, на основі потужних банків, яким належить провідна роль у процесі інтеграції промислового і банківського капіталу. Прикладами є фінансова група Німецького банку (Deutsche Bank AG) з концернами «Сіменс», «Ганіель», «Байер», «Хеш», «Хенкель», «Хортен»; фінансова група Дрезденського банку з концернами «Фольксвагенверк», «Круглі», «Шикеданц», «Грундіг», «Откер». Одночасно з промисловістю ФПГ створюються у торгівлі, сільському господарстві, сфері послуг.

Як вже зазначалося у п.1., процеси транснаціоналізації є характерними і для банківської системи. Транснаціональні банки (ТНБ) виконують усі основні функції, необхідні для забезпечення діяльності фінансово-промислових груп. Це потужні банківські установи, що досягли такого рівня міжнародної концентрації і централізації капіталу, який завдяки зрощенню з промисловими монополіями передбачає їх реальну участь в економічному розподілі світового ринку позичкових капіталів і валютно-кредитних ресурсів.

ТНБ здійснюють міжнародні операції через складну мережу тісно інтегрованих іноземних відділень, філій і агентств, які знаходяться в основних фінансових центрах світу, а також на національних ринках провідних країн. Найбільші банки утворюють світові фінансові

центри, через які здійснюється рух міжнародних фінансових потоків. На сьогодні склалися три основних регіони, де сконцентровані міжнародні банки: КТА, Західна Європа і Південно-Східна Азія.

Поширеними формами *організаційних формувань об'єднання капіталу в Україні* можуть бути фінансово-виборчі групи, тобто об'єднання юридично самостійних компаній, сформовані за допомогою фінансових методів (насамперед участі у акціонерному капіталі).

Основними різновидами фінансово-виробничих груп є концерни, корпорації, фінансові групи (в яких холдингові функції виконують банки), фінансові угруповання (не так чітко оформлені в організаційному відношенні об'єднання), холдингові об'єднання, групи промислово-фінансові (в Україні) та фінансово-промислові (у Росії). Часто компанія, маючи формальний статус корпорації, холдингу, консорціуму або концерну, діє за принципом промислово-фінансової диверсифікації і, по суті, виконує функції промислово-фінансової групи (ПФГ). У Законі України «Про промислово-фінансові групи в Україні» зазначено, що ПФГ є об'єднання, до якого можуть входити промислові та сільськогосподарські підприємства, банки, наукові та проектні установи, інші установи та організації всіх форм власності, що мають на меті отримати прибуток, які створюються за рішенням Уряду України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва та структурної перебудови економіки України, у тому числі програми згідно з міждержавними договорами, а також виробництва кінцевої продукції.

Основні особливості діяльності ПФГ в Україні:

- головним підприємством ПФГ є те, що виготовляє кінцеву продукцію, здійснює її збут, платить податки Україні та офіційно представляє інтереси ПФГ в Україні та за її межами;

- учасником ПФГ може бути підприємство, банк, наукова чи проектна установа або іноземна юридична особа, що виробляє проміжну продукцію або надає банківські послуги учасникам та головному підприємству ПФГ, та передбачає отримання прибутку;

- на банки-учасники ПФГ не поширюється обмеження щодо вкладення комерційних банків у статутні фонди інших підприємств та організацій у частині інвестування коштів у розробку, розвиток та модернізацію виробництва; придбані банками корпоративні права власності та інші майнові права зберігаються за ними після реорганізації та ліквідації;

- річний обсяг реалізації кінцевої продукції ПФГ має бути не меншим за еквівалент 100 млн. дол. США починаючи з другого року

після створення ПФГ. Цей строк може бути продовжений у разі виробництва новостворених видів кінцевої продукції та продукції з тривалим циклом виробництва. Наведені особливості стимулюють створення ПФГ у чорній металургії, вугільній, енергетичній та хімічній галузях. Згідно з чинним законодавством України ПФГ мають специфічні ознаки порівняно з іншими видами фінансово-виробничих об'єднань (табл. 10.2.).

Таблиця 10.2.

Характеристика об'єднань підприємств і організацій

Показник	Об'єднання підприємств та організацій			
	ПФГ	Холдингова група (компанія)	Концерн	Корпорація
<i>Ознаки об'єднання:</i>				
- наявність юридичної особи	-	+	+	+
- наявність установчого договору (угоди)	+	+	+	+
- наявність статуту	-	+	+	+
- наявність головного (базового) підприємства	+	+		
- наявність відокремленого апарату управління	-/+		+	+
- характер об'єднання	Договірне		Статутно-договірне	
- державна реєстрація об'єднання	КМУ за згодою ВРУ		Місцеві органи	
<i>Засновники об'єднання:</i>				
- підприємства, організації	+	+	+	+
- банки, інвестиційні фонди, фінансові установи	+			-
- наукові та проектні установи	+	+	+	+
<i>Умови створення та пільги:</i>				
- мінімальна кількість об'єктів для об'єднання	2	2	2	2
- квота за обсягом продажів	Згідно з антимонопольними обмеженнями			
- звільнення від сплати ввізного та вивізного мита	+			
- на проміжну продукцію	+	-	-	-
- звільнення комерційного банку від обмеження внесків до статутного фонду	+			

Узагальнений склад промислово-фінансової групи подано на рис. 10.1.

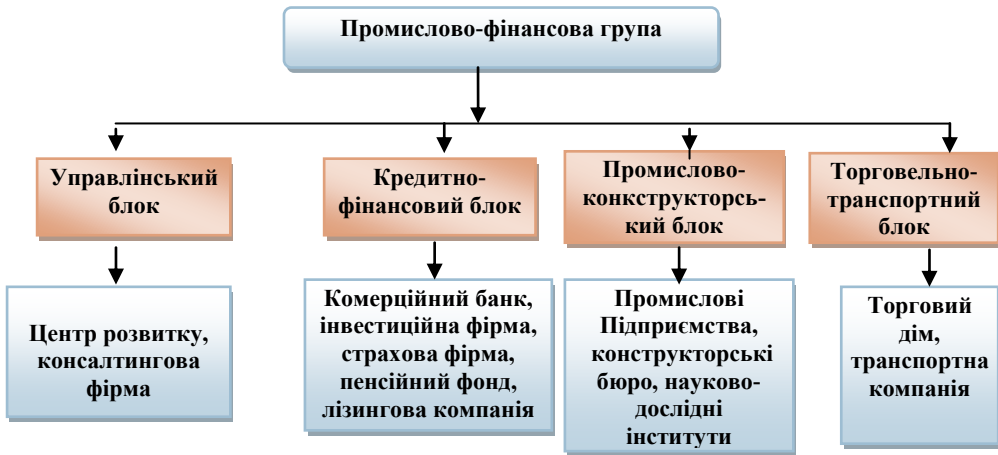


рис. 10.1. Узагальнений склад промислово-фінансової групи

Тим часом, за експертними оцінками, здатність ефективно конкурувати на світовому ринку мають лише компанії (чи їх групи) з оборотом кілька десятків мільярдів доларів. Тому за можливостями концентрації капіталу найбільші українські компанії значно поступаються провідним зарубіжним диверсифікованим ПФГ. Важливим джерелом ресурсного забезпечення інвестицій є інтенсифікація використання наявного економічного потенціалу.

Основними факторами підвищення віддачі від наявних виробничих фондів є такі:

- економія на витратах за рахунок кооперації в постачальницько-збутовій та маркетинговій діяльності, зниження потреби в оборотних коштах;
- підвищення конкурентоспроможності у зв'язку із зміцненням партнерських відносин між технологічно-пов'язаними підприємствами.

При цьому істотним є поліпшення ритмічності виробництва як фактору, який розширює можливості збуту продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

До найбільших транснаціональних компаній в Україні відносять «УкрАВТО», «Індустріальний Союз Донбасу» (ІСД), «ROSHEN», «Систем Кепітал Менеджмент» (СКМ), «Граніт», «Шаркон», «Кераміст» та інші. Одна з найбільших – це автомобільна транснаціональна компанія «УкрАВТО». Найбільший виробник, дистриб'ютор та сервісний постачальник в Україні. До складу компанії відносять: два заводи в Україні з виробництва автомобілів та два в Польщі, 10 заводів з виробництва комплектуючих в Україні, та 12 в сусідній Польщі, 414 сервісних центрів, 476 автосалонів і пунктів продажу. В 2012 році об'єм ринку виріс на 10% в порівнянні з минулим роком і склав 218,7 тис. легкових автомобілів, при цьому випуск транспортних засобів компанією скоротився на 3,3%. Але не зважаючи на це, чистий прибуток компанії в минулому році сягнув 182,066 млн. грн., тобто ріст відбувся на 42%.

ІСД – це металургійна корпорація, що була заснована в 1995 році. До її складу входять 5 найбільших металургійних активів та 10 менших комбінатів та заводів в Україні, Угорщині та Польщі. Міжнародна команда «Індустріального Союзу Донбасу» нараховує близько 40 тис. працівників. Металургійна група корпорації входить в число 30 найбільших металургійних компаній у світі по версії Міжнародного Інституту Чавуну та Сталі (Світова асоціація виробників сталі).

Компанія «Рошен» має виробничі потужності у 3 країнах, а продукція представлена більше ніж в 11 країнах світу. Це одна з найбільших корпорацій по виробництву солодощів у світі (за версією Candy Industry Top 100 – 18 місце в світі), щорічне виробництво 450 тис. тонн продукції, що відповідає світовим стандартам якості ISO 22000:2005, ISO 9001:2000. За підсумками 2012 року чистий прибуток компанії скоротився, хоча вартість активів збільшилась на 69,2% і становила близько 2,2 млрд. грн. Однією з особливостей корпорації є наявність свого власного логістичного центру класу «А», що забезпечений системою управління товарними потоками Warehouse Managment System, яка дозволяє максимально оптимізувати процес поставки продукції та створити необхідні найбільш якісні умови зберігання.

«Систем Кепітал Менеджмент» - українська багатогалузева група, що включає більше 100 підприємств в сфері металургії, енергетики, фінансів, телекомунікації, медіа та інших секторів економіки. Географічний діапазон компанії включає Україну, Росію, США, Італію, Великобританію, Швейцарію та Болгарію. В корпорації працює близько

300 тис. осіб, а активи компанії на 2012 рік склали близько 28,5 млрд. дол. США.

Список ТНК ще нараховує десятки великих та середніх компаній, що працюють на міжнародному ринку і базуються в Україні. Вищезазначені компанії є найбільшими з них. Кожна з корпорацій має свої особливості функціонування, що зумовлені специфікою діяльності, ринком попиту та географічними векторами направленості. Але однією з спільних рис, що можна простежити в українських транснаціональних компаніях – це монополізація окремих галузей та сфер діяльності. Тобто, найбільші компанії, що мають статус ТНК, є єдиними гігантами кожен в своїх секторах. Саме цей фактор виступає основним негативним чинником тенденції розвитку ТНК в Україні.

Питання для самоконтролю:

1. Дайте оцінку міжнародній економічній діяльності України за умов глобалізації світової економіки.
2. Які перепони існують для ПП в Україну?
3. Охарактеризуйте особливості прямого іноземного інвестування в економіку України.
4. Чи доцільно здійснення інвестування ТНК у економіку України?
5. Дати оцінку процесу становлення українських корпорацій, навести приклади.
6. Які галузі економіки України є найбільш привабливими для іноземних інвесторів? Чому?
7. Як проходить процес транснаціоналізації української економіки?
8. Чи впливатиме , на Вашу думку, вступ України до ЄС, на збільшення обсягів залучення прямого інвестування у економіку України?
9. Яку б стратегію щодо діяльності ТНК в Україні Ви би запропонували. Відповідь обґрунтуйте.
10. Чи є, на Вашу думку, доцільним обмеження транснаціоналізації української економіки?



**Тестові завдання з дисципліни
«Транснаціональні корпорації»**

1. На чому базується структурний критерій приналежності до ТНК?:

- а) транснаціональний статус визначається різною країновою приналежністю власників фірми або її вищого управлінського персоналу;
- б) транснаціональність де термінується кількістю країн, у яких функціонує фірма;
- в) приналежність базується на базі двох підходів а + б;
- г) усі відповіді вірні.

2. Згідно біхевіорального (поведінкового) критерію, фірма може називатися транснаціональною, якщо:

- а) її керівництво розглядає весь світ як сферу своїх потенційних ділових інтересів;
- б) її керівництво орієнтується на розширення діяльності через участь у спільних програмах;
- в) її вищий менеджмент не розглядає весь світ як сферу потенційних інтересів;
- г) всі відповіді правильні; д) всі відповіді неправильні.

3. Форма монополістичного об'єднання, учасники якого зберігають власність на засоби виробництва і вироблений продукт, а також виробничу і комерційну самостійність, це:

- а) синдикат;
- б) картель;
- в) трест;
- г) усі попередні відповіді невірні;

4. Форма монополії в якій під єдиним фінансовим контролем зосереджені компанії, що діють у різних, технологічно не пов'язаних між собою галузях:

- а) консорціум;
- б) конгломерат;
- в) багатогалузевий концерн;
- г) холдинг;
- д) немає правильної відповіді.

5. Внутрішнє середовище функціонування ТНК складається з:

- а) місії ТНК та структурної побудови;

- б) технології, мети, людського капіталу, структури;
- в) політики, стратегії, бюджету;
- г) стратегічного розвитку фірми та її орієнтирів;
- д) немає правильної відповіді.

6. *Кожен продукт проходить через 5-ть стадій: поява, розвиток, насичення, спад, вихід з ринку. Ця теорія має назву:*

- а) «парадокс Леонтьєва»;
- б) теорія технологічного розриву М. Познера;
- в) теорія життєвого циклу Р. Вернона;
- г) теорія негативного зростання Дж. Бхагваті.

7. *До 20-х років минулого століття в міжнародному бізнесі переважало:*

- а) портфельне інвестування, орієнтоване на одержання фінансових дивідендів;
- б) пряме інвестування, що супроводжується одержанням контролю над об'єктом інвестування;
- в) портфельне інвестування та пряме у рівних пропорціях;
- г) усі відповіді є правильним.

8. *Теорія ринкових імперфекцій зазначає, що:*

- а) розширення міжнародної діяльності ТНК приносить переваги у міжнародному бізнес-середовищі;
- б) ТНК здійснює пряме закордонне інвестування (ПЗІ) через бажання використати переваги, що недоступні національним фірмам;
- в) ТНК здійснює ПЗІ через бажання отримати «специфічні переваги володіння» (firm-specific advantages or ownership specific advantages) і складаються з матеріальних і нематеріальних активів (tangible and intangible assets);
- г) усі відповіді вірні;
- д) відповіді б та в вірні та тотожні;
- е) усі відповіді невірні.

9. *Еклектичну теорію міжнародного виробництва розробив:*

- а) Дж. Даннінг;
- б) Альфред Маршал;
- в) Р. Гросса і Д. Куджави;
- г) М. Портер.

10. *Чотири детермінанти конкурентної переваги країни за М. Портером включають:*

- а) переваги володіння, переваги дислокації, переваги інтерналізації;

б) фактори виробництва; умови попиту; зв'язані та підтримуючі галузі; фірмова стратегія, структура та конкуренція + дві додаткові змінні (роль уряду і ймовірні параметри);

в) обсяг і характер попиту на товари та послуги з боку місцевих споживачів та наявність та відсутність національних постачальників і зв'язаних галузей;

г) немає правильної відповіді.

11. Ключові компетенції можна визначити, як:

а) важливий інструмент для розробки стратегії ТНК;

б) певна спроможність, що дає компанії можливість створювати конкурентоспроможну вартість для споживачів або нейтралізує загрози зовнішнього середовища;

в) можливість створювати конкурентоспроможність;

г) усі відповіді вірні; д) немає вірної відповіді.

12. Стратегія, що базується на основних стратегіях конкуренції (найнижчих витрат, диференціації, фокусування), але має специфічну особливість – використовуючи її, ТНК вносить зміни до свого стратегічного підходу в різних країнах залежно від конкурентних умов – це:

а) глобальна стратегія ТНК;

б) багатонаціональна стратегія ТНК;

в) стратегія з урахуванням конкурентних сил;

г) всі попередні відповіді невірні.

13. Вихід з ринку залежно від спонукальних мотивів, характеру і методів може бути визначений, як:

а) різновид стратегії, що пов'язаний з сферою обертання;

б) примусовий, скорочення масштабів діяльності, раціоналізація господарської діяльності;

в) вихід через проблеми з бізнес - діяльністю;

г) усі відповіді вірні.

14. Така форма організаційної побудови ТНК передбачає виділення підрозділів, які концентруються на певних функціональних сферах діяльності, таких як дослідження та розробки, виробництво, маркетинг, тощо. - це:

а) функціональна організація;

б) регіональна організація;

в) матрична структура.

15. Стратегія низьких витрат, стратегія диференціювання товару, стратегія концентрації – це:

а) стратегія бізнесу, що орієнтована на вступ у ринок, які б засоби конкурентної боротьби не використовувалися;

- б) стратегія господарювання;
- в) стратегія світового ринку;
- г) усі відповіді вірні;
- е) немає вірної відповіді.

16. Цю стратегію обирають за наявності істотних соціально-культурних, політичних, економічних умов, які відрізняють один національний ринок від іншого:

- а) глобальна маркетингова стратегія ;
- б) багатонаціональна маркетингова стратегія;
- в) стратегія з урахуванням конкурентних сил; г) всі попередні відповіді невірні.

17. Чи можна назвати виникнення та функціонування транснаціональних стратегічних альянсів як продукт глобального міжнародного середовища?:

- а) так, це новий феномен в еволюції ТНК;
- б) ні, це продукт мультинаціонального середовища;
- в) ні, це специфічна риса транснаціонального середовища; г) всі попередні відповіді невірні.

18. На міжнародному ринку життєвий цикл товару складається з:

- а) тих самих етапів, що і на внутрішньому ринку;
- б) шести етапів, а на внутрішньому з чотирьох;
- в) етап диференціації товару, стандартизації, імпорту, виробництво за кордоном, міжнародна реалізація;
- г) всі попередні відповіді невірні.

19. Така стандартизація пропонує єдину, уніфіковану за підходами стратегію маркетингу, яка спирається на стратегію єдиної глобальної марки, забезпечує економію витрат на виробництво і просування продукції, поширюється на максимальну кількість ринків:

- а) всесвітня стандартизація;
- б) стандартизація на основних ринках;
- в) стандартизація на глобальних ринках;
- г) всі попередні відповіді вірні.

20. Використання корпоративного бренду сприяє:

- а) створенню конкурентної переваги компанії перед конкурентами,
- б) визнанню продукції у всьому світі;
- в) упорядкуванню процесу збуту продукції;
- г) всі попередні відповіді невірні.

21. До сучасних тенденцій розвитку ТНК можна віднести наступні:

- а) суттєвий вплив НТР, прискорений розвиток і вдосконалення факторів виробництва, що використовуються ТНК, особливості інноваційної діяльності ТНК;
- б) розширення діяльності ТНК у сфері послуг;
- в) зниження частки інвестицій у базові галузі, видобувну і обробну промисловість;
- г) всі попередні відповіді вірні.

22. Дж. Даннінг стверджував, що основні сучасні положення відносин між урядами і ТНК, зводяться до таких положень:

- а) уряд змушений розглядати переваги порівняльних переваг у галузі ресурсів, що перебувають під контролем ТНК, як самостійну економічну мету та надавати все більше уваги ТНК у державній політиці;
- б) дії урядів можна оцінити як нерегулярні й нескоординовані спроби розробити економічну стратегію і тактику щодо зростання ПЗІ ТНК;
- в) прямі іноземні вкладення розглядаються як основний інструмент, за допомогою якого державі можна утримувати свої позиції на зарубіжних ринках;
- г) усі відповіді вірні;
- д) усі відповіді невірні.

23. Негативний вплив ТНК на економіку приймаючих країн характеризується такими складовими, як:

- а) ТНК захоплюють найбільш розвинуті та перспективні сегменти промислового виробництва і науково-дослідних структур приймаючих країн;
- б) ТНК несуть небезпеку перетворення приймаючої країни на місце розташування застарілих і екологічно небезпечних технологій;
- в) ТНК зорієнтовані як правило, на поглинання місцевих компаній і таким чином спричиняють посилення нестійкості інвестиційного процесу;
- г) 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;
- д) трансфертні ціни на продукцію ТНК є однією із найзловідоміших проблем для приймаючих країн;
- е) створення монопольної влади;
- ж) ТНК можуть здійснювати тиск на уряд приймаючої країни і втягнути її у конфронтацію;
- з) усі відповіді вірні.

24. Переваги ТНК перед іншими формами організації міжнародного бізнесу полягають у:

- а) можливості підвищення ефективності та конкурентоспроможності через доступ до ресурсів іноземних держав;
- б) можливість використання у власних інтересах особливостей державної, зокрема податкової політики, у різних країнах, відмінностей у курсах валют;
- в) вірно а і б.

25. Що стосується трансфертних цін ТНК, то:

- а) це ринкова ціна, яка встановлюється за законами попиту й пропозиції;
- б) вони регулюються антимонопольним комітетом однієї з держав;
- в) вони є внутрішніми регульованими цінами ТНК.

26. Одним з основних підходів, що пояснює невідповідність теорії корпоративних фінансів практиці фінансової діяльності ТНК, є:

- а) теорія Модільяні-Міллера;
- б) теорія асиметричної інформації;
- в) немає правильної відповіді.

27. Контрольний пакет акцій — це:

- а) частка в статутному фонді дочірнього підприємства, що дає право здійснювати контроль над оперативною діяльністю холдингу;
- б) кількість акцій (пай, частка в статутному фонді), яка дає право холдинговій компанії здійснювати фактичний контроль за суб'єктом господарювання;
- в) привілейовані акції на суму вартості компанії, що поглинається.

28. При визначенні податкових умов діяльності ТНК розрізняють такі підходи:

- а) національний та резидентський;
- б) світовий та територіальний;
- в) обидва варіанти вірні;
- г) вірним є варіант А.

29. Корпоративні активи ТНК, які інвестовані або застосовуються в країнах з неконвертованою чи обмежено конвертованою валютою й іншими значними валютними обмеженнями, що не дають змоги переказувати дивіденди з філій до штаб-квартири ТНК, або значними обмеженнями на трансферт дивідендів, контролем і обмеженням сплати роялті та послуг до штаб-квартири ТНК — це:

- а) «блоковані фонди»;
- б) податковий механізм ТНК;
- в) «фронтоні» кредити.

30. Метод визначення оптимальної форми діяльності ТНК серед трьох альтернатив: експорт; ліцензування; пряме іноземне інвестування – це:

- а) метод С. Хірша;
- б) метод С. Хірша та Т. Агмонона;
- в) метод стимулювання іноземних інвестицій;
- г) метод транспарентності.

31. Який із напрямів зовнішньоторговельної політики забезпечує захист внутрішніх ринків від іноземних експортерів?:

- а) лібералізація;
- б) протекціонізм;
- в) вільна торгівля;
- г) ембарго.

32. Введення країною митного тарифу, який не забороняє імпорту:

- а) завжди погіршує її добробут;
- б) завжди погіршує добробут споживачів цієї країни;
- в) завжди приносить додатковий вииграш виробникам у імпортозаміщуючих галузях;
- г) завжди приносить додатковий дохід державі;
- д) усі перераховані вище відповіді вірні;
- е) усі перераховані вище відповіді вірні, крім відповіді А.

33. Ефективний митний тариф:

- а) різновид змінних мит, ставки яких залежать від обсягів імпортованих товарів та комплектуючих до них;
- б) реальний рівень мита па кінцевий товар з урахуванням субсидій на виробництво комплектуючих товарів;
- в) реальний рівень мит на кінцеві товари, розраховані з урахуванням ріння мита, накладених па імпортовні вузли і деталі цих товарів.

34. Якщо Україна мала країна щодо споживання бавовни, то введення імпортовного тарифу на цей товар призведе:

- а) до зростання цін на бавовну на світовому ринку;
- б) падіння цін на бавовну на світовому ринку;
- в) не вплине на світові ціни на бавовну.

35. Жорстока протекціоністська політика з використанням високих тарифів на імпорту:

- а) може збільшити рівень зайнятості у даній країні у короткостроковому періоді;
- б) сприяє зниженню рівня безробіття за кордоном;

- в) базується на абсолютних перевагах іноземного партнера у виробництві продукції;
- г) припускає зростання доходів державного бюджету даної країни у довгостроковій перспективі.

36. *Традиційним та історично першим інструментом створення міжнародних комерційних структур є:*

- а) шлях акціонування;
- б) пряме інвестування;
- в) портфельне інвестування;
- г) концентрація ринку.

37. *Показник, який відображає ринкову вартість усіх компаній, що входять до лістингу (ринкова вартість компанії визначається як добуток курсової вартості її акції на кількість її акцій, що перебувають в обігу):*

- а) довгостроковий капітал;
- б) капіталізація ринку;
- в) диверсифікація форм транснаціональної господарської діяльності;
- г) усі відповіді вірні;
- д) немає вірної відповіді.

38. *Контрольний пакет акцій — це:*

- а) частка в статутному фонді дочірнього підприємства, що дає право здійснювати контроль над оперативною діяльністю холдингу;
- б) кількість акцій (пай, частка в статутному фонді), яка дає право холдинговій компанії здійснювати фактичний контроль за суб'єктом господарювання;
- в) привілейовані акції на суму вартості компанії, що поглинається.

39. *Одним з основних підходів, що пояснює невідповідність теорії корпоративних фінансів практиці фінансової діяльності ТНК, є:*

- а) теорія Модільяні-Міллера;
- б) теорія асиметричної інформації;
- в) немає правильної відповіді.

40. *Основними джерелами інвестицій на підприємстві є:*

- а) власні кошти й банківські кредити;
- б) емісія цінних паперів;
- в) вірна відповідь а) і б).

41. *Угод, що а була підписана в Гавані 24 березня 1948 року та складалася з декількох положень, що регламентували регулювання закордонних інвестицій корпорацій. - це:*

- а) Хартія міжнародної торгової організації;
- б) Кодифікація міжнародного права;

- в) транспарентність;
- г) обопільні умови про захист і стимулювання іноземних інвестицій.

42. У 1970р. до країн Андійської групи входили такі країни:

- а) США, Великої Британії, ФРН, Франції, Італії;
- б) Болівія, Чилі, Колумбія, Еквадор, Перу, Венесуела;
- в) країни ОПЕК;
- г) США, Франція, Болівія, Венесуела, Італія.

43. Один із принципів сумлінного співробітництва держав у сфері міжнародних інвестицій, що дає змогу країнам-партнерам отримувати своєчасну інформацію про дії іншої сторони і досягати домовленості до початку конфлікту:

- а) транспарентність;
- б) ліберальність;
- в) конкуренція;
- г) принцип «екологічної чистоти».

44. Щоб послабити негативні наслідки подвійного оподаткування:

- а) приймається відповідне рішення ООН;
- б) укладаються угоди між країнами про уникнення подвійного оподаткування;
- в) вірно а) і б).

45. Нову редакцію Кодексу поведінки ТНК країн — членів ОЕСР прийнято:

- а) 2002 року;
- б) 2001 року;
- в) 2000 року.

46. Інвестиційний холдинг — це:

- а) холдинг, що не проводить якихось заходів щодо управління портфелем цінних паперів підприємств, що входять у холдингову компанію;
- б) холдинг, що керує портфелем цінних паперів підприємств холдингу, здійснює інвестиційну діяльність, у тому числі продає і купує будь-які цінні папери;
- в) окремий підрозділ у структурі підприємства, що здійснює інвестиційну діяльність.

47. Промислово-фінансова група — це об'єднання, в основі якого:

- а) великі групи олігополістів;
- б) інвестиційні фонди, банки, торговельні підприємства;

в) сукупність юридичних осіб, які об'єднали свої активи на основі договору для реалізації виробничої, інвестиційної, інноваційної та іншої діяльності.

48. Учасниками промислово-фінансової групи можуть бути:

- а) господарські товариства (відкриті й закриті АТ, товариства з обмеженою відповідальністю);
- б) громадські й релігійні організації;
- в) дочірні підприємства;
- г) підприємство, яке вже входить до складу однієї або більше промислово-фінансових груп.

49. Конгломератний тип промислово-фінансової групи характеризується:

- а) високим рівнем виробничого кооперування;
- б) підпорядкуванням банків головному підприємству;
- в) відсутністю системи кооперування виробництва між підприємствами об'єднання.

50. Угоди, що використовуються для страхування валютних курсів за очікуваними надходженнями, наступним платежем та в разі проведення спекулятивних операцій. Ці операції здійснюються у формі купівлі або продажу валюти на строк забезпечення наступних надходжень чи платежів – це:

- а) своп
- б) форвардні угоди
- в) опціони

Список літературних джерел:

1. Азарова Т. В. Стратегії розвитку транснаціональних корпорацій у контексті підвищення міжнародної конкурентоспроможності країни[Електронний ресурс]/ Т. В. Азарова, В. І. Охота. – Режим доступу : <http://www.nbuv.gov.ua>.
2. Акофф Рассел Л. Планирование будущего корпорации/Акофф Рассел Л.; пер. с англ. – М.: Сирин, 2002. – 256 с.
3. Андросова Т.В., Мельник Л.О., Шталь Т.В. Міжнародна інвестиційна діяльність: Навч. Посібник.-Х.:ХДУХТ,2007.-371с.
4. Андрушко В. В. Особливості діяльності ТНК в Україні [Електронний ресурс]: Міжнародна науково-практична інтернет-конференція. – Режим доступу: <http://professura.at.ua/forum/19-157-1> 12.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.-650с.
6. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : «Питер Ком», 1999. – 416 с.
7. Бак Г.О. Лідерство транснаціональних корпорацій у світовому створенні інновацій/ Г.О.Бак// Економічний часопис – XXI. –2012. – №3-4. –С.16-19.
8. Бак Г.О. Українські корпорації в умовах глобалізації світового господарства: інституційно-генетичні особливості/Г.О.Бак//Галицький економічний вісник. –2012. –№1(34). –С.18-25.
9. Баюра Д.О. Корпоративне управління в Україні в умовах євроінтеграції/Д.О. Баюра// Теоретичні та прикладні питання економіки. Зб. наук. праць. Вип.1. 28. Том 2., К.: 2014. –С. 51–59.
10. Боковець В.В. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології. Кол. монографія/ К.П.Абдулаєв, В.І.Алексєєв, М.І. Башинська, В.В.Боковець та ін. // Херсон.: ХДУ , 2015. –536 с.
11. Болгарова Н.К. Транснаціоналізаційні процеси в економіці України / Н.К. Болгарова, Т.М. Паневник // Бізнес Інформ. – 2013. – No 12. – С. 33–38.
12. Величко Е. Ю. Качество корпоративного управления как фактор повышения стоимости корпоративных предприятий/Е. Ю. Величко, Т. В. Момот, Н. В. Кадничанский // Современный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования: сб. науч.тр. – Х., 2012. – Вип. 4., ч. 1. – С. 56–67.
13. Величко К. Ю. Корпоративна культура як інструмент конкурентоспроможності вітчизняних підприємств / К. Ю. Величко, О. І. Печенка, Ю. О. Боюнець // Економічна стратегія і перспективи розвитку

сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. – Х.: ХДУХТ, 2012. – Вип. 1 (15), ч. 2. – С. 188–194.

14. Господарський кодекс України: кодекс України // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003. – No 18, No 19–20, No 21–22. – Ст. 144.

15. Гохан П.А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 741 с.

16. Група СКМ//[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.scm.com.ua/ru/about-us/main-facts/>.

17. Гудим К. Транснаціоналізація як чинник глобалізації [Електронний ресурс]: Вісник КНТЕУ. – Режим доступу: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/04/4.pdf>

18. Державний комітет статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ukrstat.gov.ua.

19. Динаміка притоку прямих іноземних інвестицій в Україну [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

20. Дмитришен П. В. Особливості стратегії транснаціональних корпорацій в українській економіці / П.В. Дмитришен, В.А. Гарбар [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>.

21. Довгань Л. Є. Корпоративне управління : навчальний посібник / Л. Є. Довгань, В. В. Пастухова, Л. М. Савчук. – К. : Кондор, 2007. – 174 с.

22. Іванова М.О. Вплив ТНК на розвиток економіки України: переваги та недоліки / М.О. Іванова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://duer.edu/uploads/vidavnitstvo14-15/10103.pdf>

23. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління. / А.І. Ігнат'єва, О.І. Гарафонова. К.: Центр учбової літератури. 2013. –600 с.

24. Закон України Про акціонерні товариства. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/514-17>.

25. Закон України Прогосподарські товариства[Електронний ресурс].Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/1576-12/page>.

26. Закон України «Про ратифікацію Конвенції про транснаціональні корпорації» від 13 липня 1999 року N 921-XIV зі змінами та доповненнями. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=921-14>

27. Закон України «Про промислово-фінансові групи» від 21 листопада 1995 р. // ВВР України. – 1996. – № 23. – Ст. 88.

28. Корпоративне право. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://www.pravo.vuzlib.su/book_z586_page_5.html

29. Корпоративная стратегия: теория и практика. Джонсон Дж., Шоулз К., Уиттингтон Р. 7-е издание: Пер. С англ.. –М.: ООО «И.Д.Вильямс», 2012. –800с.

30. Кочетков Г.Б. Корпорация: американская модель /Г.Б.Кочетков, В.Б. Супян. СПб:Питер, 2005. -320 с.

31. Комшук О. І. Трансформація системи управління ТНК в умовах глобальної конкуренції та посилення ролі науково-технічного прогресу [Електронний ресурс]: Бібліотека ДВНЗ КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. – Режим доступу: <http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/4465/1/Komshuk.pdf>

32. Кужелев М.О. Концептуальні основи розвитку корпоративних відносин: монографія/ М.О. Кужелев. – Донецьк: ТОВ "Східний-видавничий йдм", 2012. – 260 с.

33. Кузнецов Э.А., Волошина В.В. Транснациональные копорации: экономика и менеджмент. Курс лекций.- Х., Бургун Книга, 2008.-320с.

34. Куцик П.О. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку : монографія / П.О. Куцик, О.І. Ковтун, Г.І. Башнянин. – Львів : ЛКА, 2015. – 594 с.

35. Латинін Д. О. Стан та перспективи розвитку ТНК в світі та Україні [Електронний ресурс]: Publishing house Education and Science s.r.o. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/38_NIEK_2014/Economics/2_181324.doc.htm

36. Лимонова Е.М., Воробйова К.О. Дослідження впливу ТНК на країни базування та приймаючі країни [Електронний ресурс]: Дніпропетровський університет ім. Альфреда Нобеля. – Режим доступу: <http://duep.edu/uploads/vidavnitstvo14-15/10107.pdf>

37. Македон В.В. Формат взаємодії транснаціональних корпорацій та реального сектора національної економіки України / В.В. Македон // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2012. – No 1(5). – Т. 1. – С. 250–258.

38. Мекшун П.В. Позитивні риси та загрози транснаціоналізації економіки України / П.В. Мекшун // Інвестиції: практика та досвід. – 2013. – No 10. – С. 84–88.

39. Михайлов А.Ф. Крупнейшие зарубежные транснациональные корпорации [Електронний ресурс]. –Режим доступу : www.edudoc.ru.doc.2546 с.

40. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками / Е. Молчанова // Аналітичне видання

фонду ім. Фрідріха Еберта [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fes.kiev.ua>

41. Назарова Г. В. Механізм функціонування корпорації в інституціональному середовищі. – [Електронний ресурс] / Г. В. Назарова. – Режим доступу: <http://www.instud.net/40-3/212.pdf>

42. Новак В. Деякі аспекти фінансової політики транснаціональних корпорацій / В. Новак, М. Вольвач // Вісник національного авіаційного університету. – 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://er.nau.edu.ua:8080/handle/NAU/15931>.

43. Овчарук М. П. Особливості поширення та впливу ТНК на економіку України [Електронний ресурс] / М. П. Овчарук, В. М. Мотриченко // Фінансовий простір. – 2013. – № 3 (11). – С. 61 – 67. – Режим доступу до журн. : <http://fp.cibs.ck.ua/files/1303/13omprot.pdf>.

44. Офіційний сайт транснаціональної компанії «Exxon Mobil Corporation» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.exxonmobil.com.

45. Офіційний сайт транснаціональної компанії «Sinopec Group» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.sinopec.com.cn.

46. Офіційний сайт транснаціональної компанії «System Capital Management» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.scm.com.ua.

47. Офіційний сайт транснаціональної компанії «Walmart Stores» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.walmart.com.

48. Офіційний сайт транснаціональної компанії «Interpipe Limited» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.interpipe.biz/en/company.html.

49. Пенська І.О. Особливості впливу ТНК на економічний розвиток України / І.О. Пенська // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2015. – № 3(80). – С. 114–124.

50. Побоченко Л. М. Аналіз інвестиційної діяльності транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс]: Наукові журнали Національного Авіаційного університету. – Режим доступу: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/SR/article/view/7022>

51. Попова А. В. Транснациональные корпорации как субъект международных экономических отношений [Електронний ресурс]: VIII Международная студенческая электронная научная конференция. – Режим доступу: <http://www.scienceforum.ru/2015/pdf/9917.pdf>

52. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993. – 896 с.

53. Портер М. Е. Стратегія конкуренції/ М. Е. Портер; пер. с англ. – К.: Основи, 1998. – 390 с.

54. Прохорова М.Е. Особливості та тенденції розвитку процесів транснаціоналізації в XXI столітті / М.Е. Прохорова // Стратегія розвитку України(економіка, соціологія, право). – 2015. – No 2. – С. 88–98.

55. Про акціонерні товариства [Електронний ресурс]: закон України від 17.09.2008 № 514-VI із змінами та доповненнями. – Режим доступу: zakon.rada.gov.ua.

56. Про державне регулювання ринку цінних паперів в Україні: Закон України від 30.10.1996 № 448/96–ВР зі змін. // Офіційний сайт Верховної Ради України [Електронний ресурс]. –Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi?n=laws/main.cgi?nreg=448%2F96%E2%F0&new=1&p=1267300536190045>.

57. Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку «Про затвердження Принципів корпоративного управління» від 22.07.2014 р. No 955 [Електронний ресурс]. Режим доступу:<http://www.dt-kt.com/rishennyanatsionalnojikomisiji-z-tsinnih-papiriv-ta-fondovoho-ynku-pro-zatverdzhennya-pryntsyviv-korporativnoho-upravlinnya-vid-22-07-2014-r-955>.

58. Розподіл іноземних підприємств в Україні за галузями економіки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua

59. Рокоча В., Плотников О., Новицкий В. та ін. Транснаціональні корпорації: Навч.посібник.-К.:Таксон,2001.-304с.

60. Рошен – Roshen скоротив прибуток у минулому році [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://economics.unian.net/ukr/news/158121-roshen-minulogo-roku-skorotiv-pributok-na-66.html>

61. Руденко Л.В. Транснаціональні корпорації: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.-К.:КНЕУ,2006.-227с.

62. Рябець Н.М. Роль ТНК країн, що розвиваються, в умовах посилення диспропорцій економічного розвитку країн / Н.М. Рябець // Зовнішня торгівля : економіка, фінанси, право. – 2010. – No 2. – С. 39–45.

63. Семенов А. А. Діяльність ТНК в Україні та їх вплив на економічний розвиток країни / А. А. Семенов, В. В. Крижанівська [Електронний ресурс]. - Режим доступу : http://www.rusnauka.com/10_NPE_2008/Economics/28839.doc.htm.

64. Список крупнейших компаний Украины [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org>
65. Стародубцева О. І. Оцінка ефекту синергії при зливаннях та поглинаннях /О.І.Стародубцева// Наукові праці Донецького національного технічного університету. – Донецьк, 2008. – Вип. 33-2. – С. 138–142. – (Серія «Економічна»).
66. Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин. Економічна інтеграція України у світове господарство: кол. монографія / За ред. І. М. Посохова, П. Г. Перерви, О. Д. Матросова, В. Г. Дюжева, В. О. Матросової. –Харків : НТУ «ХПІ», 2016. –450 с.
67. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності. Навч. посіб. / За ред. Якубовського С. О., Козака Ю. Г., Логвинової Н. С. – 2-ге вид. перероб. та доп.–К.: Центр учбової літератури, 2011. – 472 с.
68. Уэст Т. Л. Пособие по оценке бизнеса / Т. Л. Уэст, Д. Д. Джонс. – М. : Квинто-Консалтинг, 2003. – 764 с.
69. Фостер Р., Рид А. Искусство слияний и поглощений. 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 575 с.
70. Хакен Г. Синергетика и некоторые ее применения в психологии/ Г.Хакен//Синергетическая парадигма. Нелинейное мышление в науке и искусстве. – М.: Изд-во "Прогресс-Традиция", 2002. – С. 296–307.
71. Холленсен С. Глобальный маркетинг, Новое знание, 2004.- 521с.
72. Якубовський С.О., Козак Ю.Г., Савчук О.В та ін. Транснаціональні корпорації: Навч. посібник.-К.:Центр навчальної літератури,2006-488с.
73. Якубовський С. О. Транснаціональні корпорації : особливості інвестиційної діяльності : навч. посіб./ Якубовський С. О., Козак Ю. Г., Логвинова Л. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 472с.
74. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади / О. М. Ястремська. – Х. : Вид-во ХДЕУ, 2004. – 472 с.
75. Arzac E. Valuation for mergers, bigots and restructuring [Electronic resource] Enrique R. Arzac. – Regime of access: <http://www.researchgate.net/publication/1228131090ValuationforMergersBuyoutsandRestructuring>.

76. Dunning J. H. The competitive advantage of countries and the activities of transnational corporations. Transnational Corporations. – 1991. – Vol. 1. – P. 135-168.

77. Ernst & Young Global Limited [Electronic resource]. – Regime of access: <http://www.ey.com/UA>

78. McKinsey Research [Electronic resource]. – Regime of access: http://www.mckinsey.com/features/investor_opinion/index.html.

79. Pomerleano M. Corporate restructuring: lessons from experience/M. Pomerleano, W. Shaw (eds.). – Wash. : World Bank, 2005. – 382 p

80. System Capital Management Sustainability Report 2009-2010. Laying the Foundations for the Future. Press release, 2010. – 95 p.

81. The Outlook for Energy: A View to 2030. Exxon Mobil Sustainability report. Press release, 2010. – 56 p.

82. Global investment trends monitor [Электронный ресурс]: UNCTAD.- Режим доступа: http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/webdiaeia2014d5_en.pdf

83. Fortune Global 500 [Электронный ресурс]: Fortune. – Режим доступа: <http://fortune.com/global500/>

ЗМІСТ

Вступ	3
Розділ I. Транснаціональні корпорації як суб'єкт міжнародного бізнесу в умовах глобалізації	5
Тема 1. Транснаціональні корпорації як суб'єкт міжнародного бізнесу	5
Тема 2. Еволюція організаційних структур транснаціональних корпорацій	19
Тема 3. Особливості формування та реалізація стратегії транснаціональних корпорацій	40
Тема 4. Маркетингові стратегії транснаціональних корпорацій	59
Тема 5. Функціонування ТНК у міжнародній господарській діяльності	74
Тема 6. Особливості економічного механізму діяльності транснаціональних корпорацій	87
Розділ II. Транснаціональні корпорації як елемент міжнародної інвестиційної діяльності	99
Тема 7. Міжнародні фінанси транснаціональних корпорацій	99
Тема 8. ТНК в системі сучасного міжнародного інвестування	115
Тема 9. Регулювання транснаціональної діяльності	123
Тема 10. Транснаціоналізація української економіки	139
Тестові завдання з дисципліни «Транснаціональні корпорації»	155
Список літературних джерел	165

Навчальне видання

ДАВИДОВА Ірина Олегівна
ВЕЛИЧКО Катерина Юріївна
ПЕЧЕНКА Оксана Іванівна

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ
Навчальний посібник

**Відповідальний за випуск зав. кафедри
міжнародної економіки Кот О.В.**

Авторська редакція

Підп. до друку р. Формат 60x84^{1/16}. Папір офсетний. Друк офсет.
Ум. друк. арк. Обл.-вид. арк. Тираж 50 прим. Замов. №

Надруковано ТОВ «Видавництво «Форт»
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців
ДК №333 від 09.02.2001р.
61023, м. Харків, а/с 10325. Тел. (057)714-09-08

