

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач випускової кафедри  
\_\_\_\_\_ О. П. Степанов  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2020 р.

## ДИПЛОМНА РОБОТА

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА  
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 056 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»  
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ  
«МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»

Тема: «Стратегії діяльності ТНК у світовій економіці»

Виконавець: Іл'яшенко Альона Сергіївна, група МЕВ-401

\_\_\_\_\_  
(підпис виконавця)

Керівник: д.н.д.у., професор, заслужений економіст  
України, професор кафедри міжнародних  
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ  
Біла Світлана Олексіївна

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Нормоконтролер: Балабанова Галина Петрівна

\_\_\_\_\_  
(підпис нормоконтролера)

Київ – 2020

# НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу

спеціальність 056 «Міжнародні економічні відносини»

освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Степанов О.П.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

**на виконання дипломної роботи**

**Іл'яшенко Альони Сергіївни**

1. Тема роботи «Стратегії діяльності ТНК у світовій економіці» затверджена наказом ректора від «29» березня 2019 р. №600/ст.
2. Термін виконання роботи: з 04 травня 2020 року по 21 червня 2020 року.
3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо регулювання ТНК провідних країн світу, статистичні матеріали найбільших ТНК, Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній: KPMG, World Investment Report, публікації рейтингу журналу Forbes, щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світової організації торгівлі (СОТ), Світового банку (СБ).
4. Зміст пояснювальної записки: роль транснаціональних корпорацій (ТНК) у розвитку світової економіки: теоретико-методолгічний аспект, конкурентні стратегії діяльності ТНК у світовій економіці, стратегії діяльності ТНК на національному ринку України
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 4 таблиць, 3 рисунка та 7 додатків.
6. Презентація основних результатів дипломної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 20 слайдів.

## 6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми дипломної роботи	23.03.2020	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання дипломної роботи	30.03.2020	Виконано
3.	Визначити роль ТНК у розвитку світової економіки: теоретико-методологічний аспект	04.05.2020 – 10.05.2020	Виконано
4.	Проаналізувати конкурентні стратегії діяльності ТНК у світовій економіці	11.05.2020 – 17.05.2020	Виконано
5.	Дослідити стратегії діяльності ТНК на національному ринку України	18.05.2020 – 24.05.2020	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	25.05.2020 – 27.05.2020	Виконано
7.	Оформити дипломну роботу	28.05.2020	Виконано
8.	Попередній захист дипломної роботи	29.05.2020	Виконано
9.	Передати дипломну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	08.06.2020	Виконано
10.	Передати дипломну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	11.06.2020	Виконано

8. Дата видачі завдання: « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020р.

Керівник дипломної роботи

\_\_\_\_\_  
(підпис керівника)

Біла С.О.

(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання

\_\_\_\_\_  
(підпис випускника)

Іл'яшенко А.С.

(П.І.Б)

## РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до дипломної роботи «Стратегії діяльності ТНК у світовій економіці»: 96 сторінок, 4 таблиць, 3 рисунків, 54 літературних джерел, 7 додатків.

Перелік ключових слів (словосполучень): ТНК, СВІТОВА ЕКОНОМІКА, СТРАТЕГІЇ ТНК, «ТОРГОВЕЛЬНІ ВІЙНИ», КЛАСТЕРИ, БРЕНД, КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ, АГРАРНІ ТНК, УКРАЇНА.

Об'єкт дослідження: процес реалізації стратегій діяльності ТНК та їх вплив на розвиток світової економіки.

Предмет дослідження: теоретико-методологічні та практичні аспекти реалізації стратегій діяльності ТНК у світовій економіці, їх вплив на модифікацію світової економіки та систему міжнародних економічних відносин.

Мета дипломної роботи: дослідження сутності та впливу стратегій діяльності ТНК на розвиток економіки країн світу, світової економіки в цілому.

Методи дослідження: теоретичні методи: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, історичного та логічного, каузальний; емпіричні методи: статистичний, графічний; метод експертних оцінок; класифікації; синергетичний підхід та ін.

Отримані результати та їх новизна: полягає у розробці прикладних питань і теоретичного обґрунтування впливу стратегій діяльності ТНК на розвиток світової економіки з урахуванням захисту національних економічних інтересів країн світу.

Значущість виконаної роботи та висновки: застосування стратегій ТНК щодо ведення «торговельних війн», формування кластерів, просування бренду та реалізація проектів КСВ – максимізує доходи ТНК, модифікує систему міжнародних економічних відносин, сприяє інтернаціоналізації світової економіки.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати під час розробки стратегій діяльності ТНК, а також – великих українських компаній (у т.ч. агрохолдінгів) на світових ринках; для написання статей, звітів, наукових та аналітичних доповідей, присвячених впливу стратегій діяльності ТНК на розвиток світової економіки.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I	
РОЛЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ (ТНК) У РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ.....	8
1.1. Сутність, організаційна структура, класифікації та цілі діяльності ТНК у світовій економіці .....	8
1.2. Загальна характеристика теорій монополізації та стратегій економічної діяльності ТНК на ринках розвинутих країн світу та країн, що розвиваються: історико-економічний аналіз.....	17
1.3. Форми та стратегічні пріоритети регулювання економічної діяльності ТНК у світовій економіці.....	22
РОЗДІЛ II	
КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ	29
2.1. Стратегії ведення «торговельних війн» ТНК у світовій економіці.....	35
2.2. Стратегії формування кластерів за участі ТНК (на прикладі авіаційних кластерів) .....	35
2.3. Універсальні стратегії брендування ТНК у світовій економіці.....	43
РОЗДІЛ III	
СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ	52
3.1. Сфери економічних інтересів ТНК на ринку України.....	52
3.2. Стратегії діяльності аграрних ТНК та пріоритети захисту національних економічних інтересів в процесі проведення земельної реформи в Україні..	59
3.3. Соціально-економічні наслідки реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТНК в Україні та у світовій економіці.....	67
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ....	80
ДОДАТКИ.....	86

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Транснаціональні корпорації (ТНК) є активними учасниками всіх світогосподарських процесів. Діяльність ТНК впливає на формування системи міжнародних економічних відносин та кординально модифікує розвиток міжнародного бізнесу у ХХІ ст. Економічне домінування ТНК на світових ринках має у своїй основі чіткі, ґрунтовні та практично-зорієнтовані цілі та пріоритети, які втілюються у стратегіях діяльності ТНК. Традиційно ТНК орієнтуються на максимізацію прибутків, розширення ринків збуту, отримання дешевої сировини та формування ланцюгів створення доданої вартості з центром у материнській компанії країни базування ТНК. Для досягнення поставлених цілей, ТНК розробляють та втілюють на практиці низку стратегій – від ведення агресивних торговельних війн на світових ринках, до просування бренду ТНК та реалізації суспільно-визнаних дій у сфері корпоративної соціальної відповідальності бізнесу ТНК. Дослідження сутності, цілей та алгоритму реалізації цих стратегій має вагоме теоретичне та практичне значення для всіх країн, на території яких працюють ТНК. Особливої актуальності вивчення даної проблеми набуває для України, яка у ХХІ ст. стає об'єктом пильної уваги світових ТНК, у т.ч. у сфері аграрних відносин. Така постановка проблеми свідчить про актуальність та вагоме практичне значення теми дипломної роботи: «Стратегії діяльності ТНК у світовій економіці».

Проблематику розвитку ТНК та стратегії діяльності ТНК у світовій економіці дослідили такі іноземні вчені як: Д.Датта, Ф. Котлер, Ч. Кіндельберг, Г. Ю Сі, Г. Бовен, М. Портер, Р. Кейвз, Дж. Маркузен, С. Хаймер, Т. Гладвін та інші іноземні дослідники та науковці. Серед українських науковців питання ролі ТНК у розвитку української економіки дослідили О. Білорус, В. Грушко, А. Пересада, В. Сіденко, О. Пуригін, А. Духневич, М. Рачинський та інші українські вчені. Найбільшу увагу українські дослідники приділяють дослідженню особливостей торговельних війн, визначенню місця та ролі ТНК в системі міжнародних економічних відносин, аналізують роль держави у регулюванні діяльності ТНК на національних ринках.

Натомість, проблематика впливу діяльності ТНК на розвиток світової економіки у вітчизняній та іноземній науковій економічній літературі висвітлена недостатньою мірою, що потребує дослідження цього питання у дипломній роботі.

**Метою дипломної роботи** є дослідження сутності та впливу стратегій діяльності ТНК на розвиток економіки країн світу, світової економіки в цілому.

Відповідно до поставленої мети в дипломній роботі поставлено та вирішуються **наступні завдання:**

- розглянути сутність, організаційну структуру, представити класифікації та цілі діяльності ТНК у світовій економіці;
- дати узагальнення теорій монополізації та стратегій економічної діяльності ТНК на ринках розвинутих країн світу та країн, що розвиваються;
- дослідити форми та стратегічні пріоритети регулювання економічної діяльності ТНК у світовій економіці;
- проаналізувати конкурентні стратегії діяльності ТНК у світовій економіці, у т.ч. визначити стратегії ведення «торговельних війн» на світових ринках товарів та послуг;
- визначити стратегії формування кластерів за участі ТНК у світовій економіці (на прикладі авіаційної галузі);
- розглянути роль та економічне значення застосування ТНК універсальних стратегій просування бренду на світових ринках;
- дослідити стратегії діяльності ТНК на національному ринку України, у т.ч. визначити сфери економічних інтересів ТНК і ТНБ на внутрішньому українському ринку;
- дослідити стратегії діяльності аграрних ТНК та ТНБ та визначити пріоритети захисту національних економічних інтересів в процесі проведення земельної реформи в Україні;

- визначити соціально-економічні наслідки реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТНК в Україні та у світовій економіці.

**Об'єктом дослідження** є процес реалізації стратегій діяльності ТНК та їх вплив на розвиток світової економіки.

**Предметом дослідження** є теоретико-методологічні та практичні аспекти реалізації стратегій діяльності ТНК у світовій економіці, їх вплив на модифікацію світової економіки та систему міжнародних економічних відносин.

**Методологія дослідження.** Методологічну основу дипломної роботи становлять як загальнонаукові так і спеціальні методи наукових досліджень. В основі дипломної роботи – використання принципу єдності теорії та практики, дослідження причинно-наслідкових зв'язків, застосування методу наукової абстракції та конкретизації явищ і процесів, методів історичного та логічного, індукції та дедукції, що дозволяє системно висвітлити вплив стратегій діяльності ТНК на світову економіку, дослідити вплив реалізації стратегій діяльності ТНК на еволюцію системи міжнародних економічних відносин.

У першому розділі, в процесі теоретико-методологічного обґрунтування ролі ТНК у розвитку світової економіки широко застосовується каузальний метод (причинно-наслідкових зв'язків), методи історичного та логічного, аналізу та синтезу, метод класифікацій та узагальнень.

У другому розділі, в процесі дослідження конкурентних стратегій діяльності ТНК у світовій економіці представлено аналіз стратегій ТНК щодо ведення «торговельних війн», досліджено вплив стратегій щодо формування кластерів за участі ТНК на розвиток світової економіки (на прикладі розбудови авіаційних кластерів), продемонстровано вплив універсальних стратегій брендування ТНК на максимізацію їх прибутку та розвиток світової економіки. Для цього використовуються методи індукції та дедукції, класифікацій, графічний метод, метод історичного та логічного, аналізу та синтезу, метод статистичного аналізу та метод узагальнень, синергетичний підхід.



У третьому розділі розглянуто стратегії діяльності ТНК на національному ринку України, для чого застосовано методи причинно-наслідкових зв'язків, метод узагальнень та класифікацій, метод конкретного та абстрактного, експертні оцінки, статистичний аналіз, системний підхід. На основі методів аналізу та синтезу досліджено специфіку сфери інтересів ТНК та ТНБ на ринку України. На основі узагальнення експертних оцінок та статистичної інформації зроблено висновки про вплив ТНК на економіку України.

**Теоретичну основу** дипломної роботи становлять теоретичні та аналітичні дослідження українських та іноземних вчених за спеціальністю міжнародні економічні відносини; аналітичні доповіді, монографії та наукові статті, матеріали наукових доповідей конференцій та аналітичні матеріали офіційних державних та корпоративних сайтів за тематикою дослідження; експертні оцінки, присвячені проблематиці аналізу стратегій діяльності ТНК у світовій економіці в різних країнах світу, що модифікуються в умовах та під впливом глобалізації та сучасної «хвилі неопротекціонізму».

**Інформаційна база дипломної роботи.** При підготовці дипломної роботи використовувалися фахові економічні матеріали, а також законодавчі та підзаконні нормативно-правові акти щодо ведення діяльності ТНК у світовій економіці та на ринку України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Законодавчі акти України та аналітичні звіти міжнародних організацій: КРМГ, World Investment Report, публікації рейтингу журналу Forbes, щорічні звіти міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світової організації торгівлі (СОТ), Світового банку (СБ), а також – статистичні та аналітичні матеріали офіційних сайтів провідних ТНК світу, у т.ч. Google, Coca-Cola, Apple, McDonalds, BMW, Procter & Gamble, Unilever .

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у визначенні впливу стратегій діяльності ТНК у світовій економіці, у т.ч. на прикладі стратегій ТНК щодо ведення «торговельних війн», стратегій формування кластерів, стратегій

просування бренду ТНК; набув подальшого розвитку аналіз стратегій діяльності аграрних ТНК на ринках України.

**Матеріали дипломної роботи пройшли апробацію** на міжнародній студентській науковій конференції НАУ «Політ». Надруковані тези: А. Пушашенко «GLOBAL CHALLENGES IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS».

**Структура та обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг роботи становить 96 сторінок (з Додатками). У тому числі: обсяг основного тексту – 80 сторінок. Список бібліографічних посилань використаних джерел представлено на 4 сторінках, що містить 54 найменувань (у тому числі 10 іноземних джерел). Робота містить ілюстративний матеріал: 4 таблиць та 3 рисунків (у т.ч. у додатках на 7 сторінках розміщено 7 таблиць та 5 рисунків).

# РОЗДІЛ I

## РОЛЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ (ТНК) У РОЗВИТКУ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

### 1.1. Сутність, організаційна структура, класифікації та цілі діяльності ТНК у світовій економіці

Сучасна світова економіка включає безліч трансакцій між фізичними особами, підприємствами та іншими організаціями, що реалізуються у будь-якому регіоні світу. Перші експортно-імпорتنі операції здійснювали купці Давнього Світу, переважно з Греції та Месопотамії. Поява перших міжнародних підприємств пов'язана із промисловою революцією в Європі (XVIII ст. - XIX ст.). Задля поширення свого впливу компанії почали відкривати свої філії за кордоном. Історично перші ТНК сформувалися у видобувній галузі промисловості. Такі процеси як: вторинна обробка сировини та виготовлення споживчих товарів еволюційно з'являються пізніше [6].

ТНК за формою представляють усі види сучасного міжнародного бізнесу. Нині не існує одного загальноприйнятого визначення терміну ТНК. Найбільш авторитетними формулюваннями даного поняття вважаються трактування Організації Економічного Співробітництва і Розвитку (ОЕКД) і Комісії ООН з Торгівлі і Розвитку (ЮНКТАД). Згідно ОЕКД транснаціональні корпорації включають компанії приватної, державної чи змішаної форм власності, які знаходяться в різних країнах; одна чи більше з цих компаній може здійснювати значний вплив на діяльність інших, особливо у сфері обміну знаннями й ресурсами. ЮНКТАД визначає ТНК як підприємство, що поєднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності у двох і більше країнах, яке здійснює проведення зв'язаної політики й загальної стратегії через один чи більше центрів прийняття рішень.

Для визначення приналежності до ТНК аналізують такі критерії:

- структурний критерій;
- критерій результативності;
- біхевіоральний (поведінковий) критерій [6].

Структурний критерій може бути розглянутий двома підходами:

- 1) за кількістю країн, у яких розгортає свою діяльність компанія;
- 2) за приналежністю власників фірми/вищої управлінської ради до різних країн.

Критерій результативності відображає питому вагу активів у вигляді відсоткового значення, кількість працівників, числове значення доходів. Біхевіоральний (поведінковий) критерій вказує, що вища рада керівників компанії має намір розвивати свою підприємницьку діяльність інтернаціонально. Тобто фірма проводить свою бізнес-діяльність більш ніж у двох країнах.

Варто відрізнити поняття ТНК та глобальна компанія, адже є суттєва різниця між ними. В той час як глобальна компанія намагається стандартизувати свою продукцію відносно лідерів ринку та активно втілює стратегію економії на масштабах виробництва, ТНК прагне розширити свою сферу впливу, диверсифікуючи продукти своєї діяльності та підлаштовуючи їх під специфіку окремих регіонів за необхідністю. У 21 столітті транснаціональні корпорації спрямовані на формування міцних внутрішньофірмових зв'язків, інтегруючи у свою структуру науково-дослідницький центр, виробництво, розповсюдження. Досить помітною стає тенденція ТНК щодо розповсюдження інноваційної активності шляхом створення дослідницьких центрів відокремлено від материнської фірми в різних країнах, поглинанням місцевих фірм з інноваційним потенціалом.

Спрощено організаційну структуру ТНК можна описати таким чином:

- материнська компанія – штаб-квартира, адміністративний офіс де приймаються всі найважливіші рішення з приводу функціонування ТНК (злиття, ліквідації, поглинання, придбання, обрання керівного апарату, формування довгострокової та короткострокової фінансової та інвестиційної політики, маркетингові стратегії, подальший розвиток ТНК в цілому).

- філії (відділення) – повністю належать материнській компанії, не мають права випускати власні акції, не мають власних грошових коштів, проводять діяльність тільки зі згоди головного офісу.

- асоційовані компанії – юридично є самостійними, оскільки корпорація не володіє контрольним пакетом акції компанії, але в більшості випадків контролюються ТНК за допомогою системи договірних відносин

- дочірні компанії – юридично самостійні, тобто здійснюють свою діяльність без згоди верхівок керівництва, головний офіс не несе відповідальності за зобов'язання дочірніх компаній. Разом з тим материнська компанія завжди здійснює необхідний контроль за діяльністю дочірніх компаній. Він полягає у координації господарської діяльності, виборі керівних посад дочірньої компанії. При створенні дочірньої компанії штаб-квартира одразу визначає її спеціалізацію, технічне обслуговування продукції та у якому напрямі повинно проходити дослідження ринку збуту [6].

На вибір структури управління транснаціональною корпорацією впливають ряд факторів:

- рівень диверсифікації. Доцільна структура управління має ефективно керувати всіма функціональними підрозділами.

- рівень правової та фінансової незалежності, в рамках діяльності ТНК. Оскільки ТНК має досить диверсифіковану організацію бізнесу, структура управління має враховувати можливості й обмеження, що можуть виникнути у майбутньому.

- рівень присутності у кожному регіоні. Структура управління повинна враховувати доцільність розміщення тих чи інших функціональних підрозділів у певних регіонах [6].

Розглянемо функціональну структуру управління ТНК (див. Рис. 1.1.). Функціональна структура передбачає розподіл функціональних сфер діяльності між окремими підрозділами (наприклад: маркетинг, фінансова політика, виробництво, дослідження та розробка інновацій та інше). Завданням головних менеджерів підрозділів є чітка координація дій усіх підрозділів. Подібна структура майже не

використовується у своєму первісному вигляді, оскільки не завжди збігається зі спеціалізацією компанії. Внаслідок розгалуженості, особливо у виробничій сфері – від переробки сировини до дистрибуції готового продукту, використовують функціональну структуру управління, що ґрунтується на процесах діяльності. Головними перевагами даної структури є ретельний контроль за кожним підрозділом, спрощення підготовки майбутніх кадрів, логічне та послідовне відображення функцій у розподілі. Проте існують досить вагомні недоліки, такі як: вузький кругозір керівництва (очільниками підрозділів є люди-професіонали за своєю спеціальністю, головний офіс може бути не достатньо проінформований у тій чи іншій спеціалізації усіх підрозділів), погіршення координації між підрозділами, усю відповідальність за недоцільні дії та прибуток несе тільки вище керівництво.

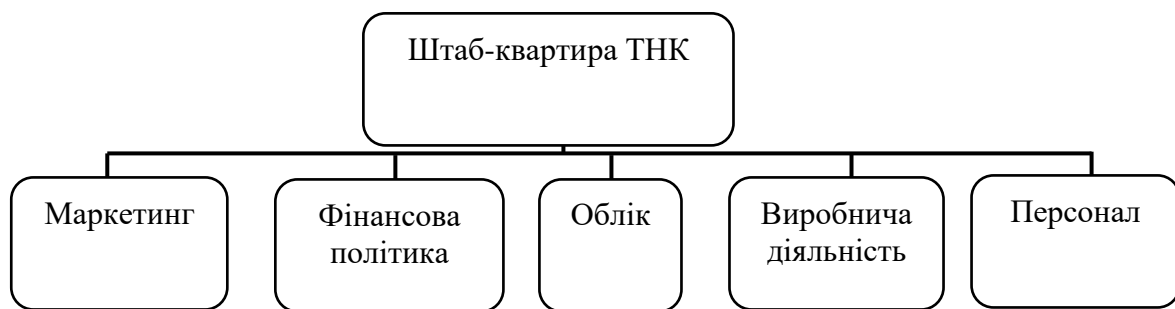


Рис. 1.1. Функціональна структура управління ТНК

Джерело: Міжнародний менеджмент : навч. посіб. : для студ. вищ. навч.закл. / М. В. Вихор [и др.]. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – С. 222

Регіональна структура управління, що еволюційно виникла внаслідок географічної експансії ТНК, має відповідати на головне завдання – досягнення ефективної координації підрозділів у різних регіонах, зважаючи на локальні особливості країн. Материнська компанія у свою чергу керує грошовими потоками та координує інноваційне дослідження та розробки. В залежності від регіонів підрозділів визначаються функції та задачі підрозділів. Діяльність регіональних підрозділів також залежить від традицій та правових засад приймаючих країн. Загальну регіональну структуру управління ТНК зображено на рис 1.2. (див. Рис 1.2)



Рис. 1.2. Загальна регіональна структура управління ТНК

Джерело: Джерело: Міжнародний менеджмент : навч. посіб. : для студ. вищ. навч.закл. / М. В. Вихор [и др.]. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – С. 224

Логічним вінцем еволюційного розвитку територіальних структур управління є дивізійна (відділова) структура. Дивізійна структура управління є організаційною структурою ієрархічного типу, що передбачає поділ на автономні секції (дивізії), кожна з яких займається певним видом діяльності, з перенесенням на них відповідальності за прибуток. Кожний дивізіон має власні функціональні підрозділи. Штаб-квартира залишає за собою право контролю корпоративних питань, інвестицій, фінансів та наукових розробок. Головною перевагою є те, що дивізіон тісніший зі споживачами свого ринку, тому може швидше реагувати на зміни тенденцій у регіональному економічному середовищі. Найбільш розвиненим видом дивізіонних структур управління є організаційні структури на базисі стратегічних одиниць бізнесу (стратегічних господарських центрів).

Матрична структура управління передбачає використання двох напрямів: вертикального (управління структурними підрозділами) та горизонтального (управління окремими продуктами, розробками). Схематично матричну структуру зображено (див. Додаток А.1.).

Базовим принципом матричної структури є покращення взаємодії підрозділів з метою ефективного реалізації проекту або розв'язання певної проблеми. Перевагами даної структури управління є: інтеграція вертикальних і горизонтальних рівнів в рамках окремих проектів, скорочення навантаження на керівників материнської компанії при збереженні єдності координації та контролю за важливими рішеннями,

посилення відповідальності за проект. Матрична структура може здаватися досконалою, якби не важкість впровадження її на практиці та суттєві недоліки: дорога у експлуатації, подвійне підпорядкування може призвести до конфліктів, може спостерігатись часткове дублювання функцій, структура вважається абсолютно неефективною в кризові періоди. Таким чином, усі ТНК за організаційною структурою являють собою симбіоз типових функціональної, регіональної, дивізійної та матричної структур (табл. 1.1.):

Таблиця 1.1

Типові глобальні організаційні структури ТНК

Глобальна товарна	Глобальна регіональна	Глобальна функціональна	Змішана	Матрична
передбачає відповідальність національних підрозділів ТНК на окремі групи товарів по всьому світу	закріплює за регіональним підрозділом усі функції в межах регіону (виробництво, фінанси, маркетинг, кадри)	орієнтує управління фірмою на виконання базових функцій; кожний функціональний підрозділ відповідає як за національне, так і за міжнародне виробництво	поєднує елементи різних підходів до організації структури фірми	поєднує два підходи: регіональну та товарну структуру; орієнтує керівників підрозділів на реалізацію глобально зорієнтованих рішень

Джерело: Лазарева О.В. Міжнародні економічні відносини: Практикум для студентів спеціальності 8.150101 Державна служба. – Миколаїв: Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2008. – С.41

ТНК як досконалий продукт інтернаціоналізації підприємницької діяльності постійно еволюціонує. Пропонуємо простежити еволюцію підходів до корпоративного управління (див. Додатки Б.1.). Упродовж останніх десятиліть міжнародні корпорації контролюють більше 80% світових ринків товарів та послуг, ноу-хау, а загальний обсяг від реалізації продукції 200 найбільших ТНК становить понад 30% світового ВВП [19]. На думку Д.Лук'яненка та Т. Кальченка, серед основних напрямів сучасних модифікацій корпоративних структур управління виокремлюють: перехід від вузької функціональної спеціалізації до інтеграції у складі та характері власне управлінської діяльності, у стилі управління; дебюрократизацію, відмову від формалізації, ієрархії, від уособлення



функціональних та штабних ланок; мережі компаній; здійснення децентралізації ряду функцій управління, передусім виробничих і збутових [10].

Розглядати класифікацію ТНК слід за такими критеріями: тип взаємовідносин філій з материнською компанією, орієнтація/стратегічна мета, ставлення до зарубіжного ринку, рівень централізації, контроль за діяльністю філій, кадрова політика, організаційна структура, інформаційні потоки. ТНК еволюційно може змінювати свій типологічний вид.

Вихід корпорації на світову економічну арену починається з вибору діяльності. Після того, як корпорація визначилась зі сферою своєї спеціалізації (видобувна, фінансова, споживча), розробляється формулювання місії фірми, а також взаємопов'язування цілей в рамках так званого «дерева цілей». Загалом цілі ТНК у світовій економіці можна сформулювати таким чином:

1. Регулятор світового економічного розвитку. Ноу-хау, інновації які можуть внести розлад у діяльність ТНК не потраплять на ринок і не отримують розповсюдження. (нафтопромисловість-альтернативне паливо)

2. Дипломатична. Завдяки популярності бренда ТНК можуть формувати суспільну думку. Лобіювання власних інтересів в певних регіонах внаслідок зв'язку з місцевими представниками політичної еліти

Упродовж останніх десятиліть кількість ТНК невинно зростає. Згідно з дослідженнями Швейцарського Федерального Технологічного Інституту про світ транснаціональних корпорацій контроль над світовою економікою сконцентрований у руках вельми обмеженої групи корпорацій. У дослідженні науковці аналізували близько 45 тисяч ТНК і розглядали кожену корпорацію окремо і відстежували по ланцюжку її присутність у капіталі інших компаній. У свою чергу ці інші компанії так само могли мати частку у вже третій по рахунку фірмах, науковці продовжували розглядати подібний ланцюг поки він не закінчувався і не приводив до головної керуючої корпорації. Результатом дослідження став список з 50 ТНК, котрим умовно говорячи належить світ. Більшість з них: інвестиційні банки і фінансові конгломерати; виробничих або видобувних компаній не виявлено. Вищі позиції списку належать підприємствам з британською або американською пропискою.

Простежилась така тенденція щодо зміни правлячих посад у фінансовому секторі (міністерство фінансів, центральні банки): на обох континентах один одного змінювали працівники одного і того ж самого банку Goldman Sachs, що працювали там у різні періоди часу. Дослідження проведене американським соціологом Дж. Ф. Девісом «Маленький світ американської корпоративної еліти», показало, що навіть з демографічної точки зору існує певна однорідність у самому класі керуючих. За своїм соціальним походженням вони знаходяться в декількох сходинках один від одного, походять з одного прошарку суспільства.

ТНК можна класифікувати за такими формами:

- Картель. Об'єднання підприємств в одній галузі, де існують обмеження конкуренції між партнерами, також контролюється розповсюдження та регламентується кількість виробництва; наявна система примусу; розподіл ринку; картельна ціна. Нині картелі набули форми патентних пулів, консорціумів з проведення науково-технологічних розробок тощо.

- Синдикат. Форма об'єднання, у якій збут продукції від всіх підприємств синдикату здійснюється через одну спеціальну контору; однотипна продукція; виробнича самостійність, при комерційних обмеженнях; розподіл прибутку в залежності від частки продажу. В сучасному світі з впровадженням антимонопольного законодавства синдикати можуть існувати у сфері торгівлі, деякі можуть існувати у галузі видобутку. Наприклад, алмазний синдикат контролює світовий ринок необроблених алмазів.

- Пул. Об'єднання у якому прибутки надходять до спільних фондів. Тобто відбувається розподіл прибутку в раніше визначеній пропорції відповідно до діяльності на ринку. Прикладом є «золотий пул», що займається торгівлею патентами.

- Трест. Найконтрольованіша форма об'єднання підприємств, при якій учасники позбавлені виробничої, комерційної, юридичної самостійності; єдиний контроль; кожний учасник тресту отримує відповідну до величини капіталовкладень кількість акцій; прибуток у вигляді дивідендів; однорідні підприємства. Першим

трестом вважається нафтова компанія «Standard Oil», що була створена ще у 1879 році, нині така форма об'єднань вже не використовується.

- Концерн. Об'єднання підприємств різних галузей господарства. Притаманне децентралізоване управління, партнери контролюються через систему участі у капіталі радою директорів; централізовані капіталовкладення та фінанси. На сучасному етапі розвитку поширеними стали багатогалузеві концерни.

- Консорціум. Об'єднання вже сформованих ТНК, можна назвати «картелями монополій». Не мають стійкої організаційної структури; створюються на базисі тимчасових договорів; створюються зазвичай задля здійснення наукоємких проєктів; може створюватися і для розмежування монополій, які ведуть конкурентну боротьбу.

- Транснаціональні стратегічні альянси (ТСА). Багатогранні союзи ТНК, що створюються для реалізації спільних великомасштабних проєктів [6].

Підсумовуючи сказане вище, слід визнати, що, ТНК - це велика фірма - корпорація (або об'єднання фірм), що поширює свою економічну присутність більш ніж у двох країнах та безпосередньо впливає на сферу своєї діяльності у глобальному масштабі. У сучасній ринковій економіці ТНК відіграють ключову роль: формують тенденції розвитку ринку, запроваджують ринкову ціну, впливають на соціальні процеси країни та ін. В залежності від різновидів господарської діяльності та частки капіталовкладень ТНК представляються такими формами: картелі, синдикати, пули, трести, концерни, консорціуми. Нині найпоширенішою формою є багатогалузевий концерн. Визначені вище критерії типологізації ТНК допомагають визначити орієнтованість корпорації, її цілі та мету діяльності на світових ринках.

## **1.2. Загальна характеристика теорій монополізації та стратегій економічної діяльності ТНК на ринках розвинутих країн світу та країн, що розвиваються: історико-економічний аналіз**

Феномен появи ТНК як досконале поєднання монополії і конкуренції досить суттєво вплинуло на світову економіку. Варто зауважити, що монополії існували повсюди і у всіх періодах історії. Перші письмові згадки про монополію належать Арістотелю. У своєму трактаті він зазначав «вигідно в розумінні наживання майна, якщо хтось зуміє захопити будь-яку монополію. Сутність монополії вперше почав досліджувати В. Петті, що визначив монополію як «виключне право продажу». «Людина, яка володіє цим правом, - писав В.Петті, - може продавати той товар на який це право поширюється, оцінюючи його як їй заманеться чи за тією ціною за якою їй заманеться, чи роблячи те й інше у рамках дозволених їй меж» [16].

На кінець XIX століття, у час коли світові імперії наростили неабияку військову могутність, а промислові компанії почали об'єднуватися у впливові картелі. Дослідники почали характеризувати цей період як нову еру розвитку капіталізму. Джон А. Гобсон був найпершим хто іменував цей період ерою імпералізму. Аналізу процесів монополізації було присвячено багато робіт представників соціал-демократів, таких як Р. Гільфердінг і його визначна праця «Фінансовий капітал». Це була перша спроба розгляду монополії як нового явища капіталізму. Гільфердінг охарактеризував тенденції до монополізації промисловості тим, що банківський капітал прагне до абсолютної ліквідації конкуренції між тими компаніями, де він бере участь. Так виникає фінансової капітал, який, за висловом Гільфердинга, «... хоче не свободи, а панування. Він не бачить сенсу в самостійності індивідуального капіталіста і вимагає обмеження останнього. Він з огидою ставиться до анархії конкуренції і прагне до організації... Він потребує політично сильну державу. Йому потрібна держава, яка всюди в світі може здійснювати втручання, щоб весь світ перетворити в сферу застосування свого фінансового капіталу». Засновник ревізіонізму, Е.Бернштейн, стверджував що імпералізм це нова фаза переходу від капіталізму до соціалізму. На його погляд велике підприємство не

вносить розлад на внутрішньому ринку, а навпаки процвітає взаємно існуючи з дрібними та середніми компаніями. Шляхом усунення хаосу на виробництві Е. Бернштейн вважав створення картелів і трестів.

Характеризувати теорію імпералізму Е. Бернштейна та К. Каутського можна таким чином:

1. Капіталізація виходить за межі національних кордонів, що зумовлює процес створення монополій, діяльність яких впливає на світове господарство;
2. Злиття банківського капіталу та промислового породжує фінансову олігархію;
3. Формування монополій-гігантів та розподіл світу за сферами впливу;
4. Поділ світу капіталістичними державами [35].

На противагу поглядам соціал-демократів вчений К. Каутський висуває власну теорію щодо імпералізму. Не відповідність у розвитку промислового та аграрного секторів спонукають розвинуті країни захоплювати нові ринки збуту та перетворювати країни, що розвиваються у сировинні придатки. Вчений зазначав, що імпералізм це економічна колоніальна політика. Логічним завершенням теорії імпералізму стала теорія ультраімпералізму. Каутський описав її як фазу розвитку капіталізму, коли загальне інтернаціональне користування капіталом усуне суперництво національних капіталів між собою. Історичний досвід минулих століть продемонстрував що ультраімпералізм як мирний союз наддержав є неможливим через постійне бажання колонізувати та захоплювати нові сфери впливу.

Загалом формування ТНК припадає на кінець ХІХ століття, коли розвинуті підприємства, переважно у важкій промисловості, наддержав того часу почали вивозити надлишок капіталу у свої колонії з метою заволодіння природними ресурсами останніх і перетворення їх у сировинні придатки. Детальніше етапи розвитку ТНК розглянуті у табл. 1.2 (див. Табл.1.2).

Умовно можна виділити 3 ключові етапи:

I етап (кінець ХІХ ст. – середина ХХ ст.) – надзвичайно висока концентрація капіталу призвела до виходу за національні межі; антимонопольне законодавство після Великої депресії спричинило розпад інтернаціональних картелів, хоча на

той час більшість з них зміцніли настільки, що могли вже існувати як самостійні ТНК. На цей період припадає виникнення таких світових економічних гігантів, як американські “General Motors”, “IBM”, “Eastman Kodak”; німецькі “Bayer”, “Mannensmann”, “Bosh”, “Henkel”; швейцарська “Nestle” тощо.

Таблиця 1.2

### Етапи розвитку ТНК

Назва покоління	Період	Характеристики
Перше покоління ТНК	кінець XIX ст. - до початку Першої світової війни 1914-1918	Займалося в основному розробкою та видобутком сировинних ресурсів в колоніальних країнах Азії, Африки, Латинської Америки, а також їх переробкою в країнах - власниках колоній. За формою ці ТНК представляли собою картелі і синдикати
Друге покоління ТНК	1918-1939 рр.	Займалося найбільш прибутковим виробництвом озброєнь і військової техніки для задоволення військових потреб провідних країн Європи, Америки та Японії
Третє покоління ТНК	Після закінчення Другої світової (1945 рр.) і особливо після розпаду всіх колоніальних імперій і їх колоніальної системи (1950-1960 рр.)	Були генераторами і поширювачами науково-технічних досягнень в галузі новітніх галузей науки та промисловості
Четверте покоління ТНК	1970-1980 рр.	Концентрація капіталу і виробництво у ТНК, найбільш успішно розвиваючого великого міжнародного бізнесу
П'яте покоління ТНК	Початок XXI ст.	Для ТНК нового покоління властива опора на сучасну науку і інноваційний бізнес, що робить їх головними генераторами наукових ідей і концепцій

Джерело: Швець Ю. О. Основні етапи розвитку ТНК та їх зв'язок з глобалізацією / Ю. О. Швець, Т. А. Сухаренко. // Вісник Хмельницького національного університету. – 2016. – С. 205.

II етап (середина XX ст. – кінець XX ст.) – період НТР (науково-технічна революція); промислово розвинуті країни впливають на світові тренди; зарубіжні підрозділи починають відігравати важливу роль у процесі транснаціоналізації; інвестиції до колоній зменшуються.

III етап (кінець XX ст. – початок XXI ст.) – створення мереж виробництва і дистрибуції; еволюція ТНК попередніх поколінь; орієнтація на світовий ринок;

розробка маркетингових стратегій для окремих регіонів; реалізація ефекту масштабу; перевагами у конкурентній боротьбі надаються ТНК з більш технологічними та інноваційними продуктами. Типовими ТНК цього періоду є американські компанії Coca-Cola, McDonald's, Nestle, Colgate, Marlboro, IBM, Procter & Gamble, Du Pont, Shell, Exxon, Mobil, японська автомобільна компанія Toyota та інші [14].

Цілі та стратегії ТНК розвинутих країн світу щодо країн, що розвиваються з часом не досить сильно змінилися. Етичні стандарти ТНК у країнах, що розвиваються носять суперечливий характер. Наприклад, у ТНК «Nike» на 2014 рік приблизно працювало 620 тисяч осіб, близько 70% із них працювали на виробничих лініях в Азії (КНР, Таїланді, Індонезії, В'єтнамі, Південній Кореї та Малайзії). Ці країни характеризуються низькою оплатою робочої сили та досить сприятливим законами для роботодавців. А в розвинутих країнах ТНК вимушені дотримуватися чітких стандартів трудових кодексів країн. За даними 2019 року компанія «Nike» налічує майже 77 тисяч осіб. Таке зменшення кількості робочих кадрів зумовлене роботизацією виробничого процесу. В Японії ТНК дотримуються вже усталеної корпоративної культури. Навіть при досить високій роботизації процесів виробництва й незалежно від ситуації на ринку, звільнення – досить рідкісне явище для японських ТНК. ТНК Японії намагаються перекваліфікувати віданні компанії кадри. Саме через таку відданість працівникам іноземним ТНК досить важко заходити на японський ринок, адже їм доводиться слідувати національній корпоративній культурі.

Існує декілька основних причин експансії ТНК країн, що розвиваються:

- Нові ринки збуту;
- Ухилення від податків на прибуток у країні базування;
- Дешевизна ресурсів та робочої сили, низькі податки;
- Контроль руху капіталу [10].

Окрему увагу варто звернути на транснаціональні банки (ТНБ). ТНБ це своєрідні ТНК у банківській справі. Володіючи численними філіями у різних куточках світу, ТНБ проводять мільйони фінансових операцій у день. Тим самим

контролюючи фінансові та валютні потоки між країнами і в середині них. Головна мета ТНБ полягає у концентрації грошових коштів де це зручно і дешево, і здійснювати із ними фінансову діяльність де це вигідно. В час економічної нестабільності вдале маневрування грошовими потоками між закордонними філіями дозволяє ТНБ уникнути збитків та заробити на валютних спекуляціях. Стратегії ТНБ, що роблять їх універсальними банківськими комплексами:

- Універсальність. Клієнт ТНБ може користуватися будь-яким видом фінансових операцій, що існує в 21 сторіччі;

- Світова мережа філій. ТНБ носять міжнародний характер. Завдяки технологіям та вдалому географічному позиціонуванню трансакції проводяться будь-де та з високою швидкістю;

- Інновації у банківській сфері. ТНБ являються інноваторами у банківському секторі, що забезпечує їм високу конкурентноспроможність, адже конкуренцію на фінансовому ринку складають не тільки банківські установи (інвестиційні фонди, фінансово-консалтингові фірми, приватні пенсійні фонди тощо);

- Гарант надійності. ТНБ надає високі гарантії захисту клієнтів шляхом вибору високонадійних клієнтів і політики вибору надійної країни (оцінка політичних та економічних ризиків)[38].

Вплив ТНК на світову економіку є неоднозначним. Дуальність впливу ТНК і ТНБ полягає у тому що обидва ці явища є еволюційними продуктами розвитку міжнародних відносин і водночас самі стали механізмом впливу на них. Гігантські фінансові імперії, у вигляді ТНК і ТНБ, контролюють рух капіталу, світові тенденції ринку, зберігаючи своє лідерство конкурентноспроможності, контролюють рівень розвитку країн, шляхом прискорення або стримання НДДКР.

Узагальнюючи стратегії поведінки ТНК на ринках розвинутих країн світу, слід наголосити на прагненні ТНК виробляти в таких країнах готову продукцію з високим вмістом доданої вартості, що «притягує» на ринки розвинутих країн експортну виручку, валюту, збільшує ВВП цих країн. На ринках країн, що розвиваються, ТНК, переважно, організують виробництво сировини та напівфабрикатів, які потім експортують як сировину на ринки розвинутих країн



світу. Відповідно, на ринки країн, що розвиваються, ТНК імпортують вже готову продукцію, що погіршує їх платіжний баланс, збільшує дефіцит державного бюджету та бержавні борги перед міжнародними фінансовими організаціями.

### **1.3. Форми та стратегічні пріоритети регулювання економічної діяльності ТНК у світовій економіці**

Надшвидкий процес транснаціоналізації зумовлює потребу формування якісно нової нормативно-правової бази регулювання нових гравців світової економіки, ТНК і ТНБ, задля обмеження можливих негативних наслідків їх діяльності. ТНК, маючи величезні ресурси у своєму розпорядженні, отримує ринкову владу, що дозволяє цим корпораціям бути незалежними дійовими гравцями міжнародної економічної арени, зумовлюючи зміни в світовій економіці. Таке панування на світовому ринку зумовлене концентрацією значної частки транснаціонального капіталу у руках ТНК і ТНБ, що вільно функціонує на ринку та переміщується у глобальному просторі. Найбільші показники концентрації капіталу спостерігаються у сфері літакобудування, автомобілебудування та галузях, що пов'язані з інформаційними технологіями, міжнародній мережі телекомунікацій.

Інтерналізація – найголовніша перевага ТНК, саме ця перевага дозволяє використовувати у власних інтересах переваги внутрішньофірмового ринку і майже не залежати від змін зовнішнього середовища. Це зменшує їх залежність від економічної політики урядів різних країн, дає можливість долати торговельні бар'єри, використовуючи трансфертні ціни [5].

Нині ТНК зміцнюють виробничі, дослідницькі і технологічні зв'язки між організаціями у різних країнах, впливаючи на міжнародну конкуренцію через різноманітні стратегії співробітництва та суперництва з малим і середнім бізнесом. Завдяки надвеликим ресурсам, якими розпоряджаються транснаціональні гіганти, постає загроза економічній безпеці приймаючих країн у вигляді захоплення ключових позицій в економіці країни. Вплив ТНК на приймаючу країну є

неоднозначним. З позитивних перспектив для приймаючих країн можна навести такі:

- Створення робочих місць;
- Отримання додаткових ресурсів (капітал, технології, управлінський досвід, кваліфікована праця);
- Стимулювання конкуренції.

Найбільшою загрозою, зумовленою діяльністю ТНК, є суттєвий вплив на платіжний баланс країни базування компанії (рис 1.3). З метою запобігання негативних наслідків впливу на платіжний баланс уряди країн нерідко вводять певні обмеження у вигляді системи ліцензування, прямих заборон для іноземного інвестування тощо.



Рис 1.3 Вплив діяльності ТНК на економіку країни базування та приймаючої країни

Примітка. Побудовано автором за даними Лимонова Е. М. Дослідження впливу ТНК на країни базування та приймаючі країни/ Е. М. Лимонова, К. О. Воробйова. // Європейський вектор економічного розвитку. – 2014. – С. 125–126.

У ХХІ ст. інтереси політичної еліти, що керує країною, все більше пов'язані з інтересами ТНК. З цієї причини, ще в 1972 році Міжнародною торговою палатою, були прийняті такі стандарти, як невторчання у владні справи, тобто правила, пов'язані з інвестиційною діяльністю. Метою цього Кодексу поведінки було

встановлення керівних принципів та правил, які змушуватимуть ТНК сприяти більшій мірі для досягнення національних цілей у країнах, де вони функціонують. Також були окреслені зобов'язання обох сторін. З одного боку, є обов'язки ТНК, такі як: повага до законів країни перебування, оскарження суперечливих ситуацій між ТНК та країною перебування у суді, обраному Радою приймаючої країни, невтручання у внутрішні політичні справи і, нарешті, повага національного суверенітету. З іншого боку, існують зобов'язання національних урядів, такі як: справедливе та рівне ставлення до ТНК та вітчизняних фірм, компенсація у випадку націоналізації діяльності ТНК та сприяння переказу коштів між філіями ТНК.

Не зважаючи на масштаби економічної діяльності ТНК, досі цей відносно новий вид господарської діяльності не має формально сформульованої законодавчої бази. Складність регулювання полягає у різній дислокації представництв в різних країнах, які у свою чергу мають різні законодавчі норми.

На регіональному рівні регулювання діяльності ТНК перш за все відбувається згідно Декларації ОЕСР про міжнародні інвестиції і багатонаціональні підприємства. Основними принципами якої є дотримання міжнародного права; підпорядкованість праву приймаючої країни; співробітництво з країною перебування з недопущенням практики підкупу, а також обов'язкове невтручання у внутрішні справи [19].

У 1974 р. Генеральна Асамблея ООН прийняла Хартію економічних прав і обов'язків держав. У Хартії зафіксовано, що кожна держава має право регулювати і контролювати діяльність ТНК у межах дії національної юрисдикції та вживати заходів проти діяльності, яка суперечить законам і нормам приймаючої країни. Транснаціональні корпорації не повинні втручатися у внутрішні справи приймальної держави. Кожна держава з урахуванням своїх суверенних прав повинна співробітничати з іншими державами щодо здійснення права, викладеного в цьому підпункті [1].

З 1993 року і до нині питанням регулювання ТНК займається спеціальний підрозділ ЮНКТАД. Кожен рік цей підрозділ складає статистичну інформацію по економічним процесам діяльності ТНК. У 1980 році Генеральна Асамблея ООН

узгодила правила та принципи щодо контролю ділової діяльності ТНК, наступного року ЕКОСОС опублікує огляд щодо питань обліку ТНК, що робить їхню діяльність більш транспарентною. Окремі аспекти діяльності ТНК можуть бути врегульовані за допомогою угод ТРИМС (угода про інвестиційні заходи, що пов'язані з торгівлею) та ТРИПС (угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності). Головна мета цих угод полягає у справедливому відношенні приймаючих країн щодо іноземних інвесторів та вирішенні парадоксу монополізації винахідниками прав на свої винаходи та бажанням суспільства отримати дешевий товар з інтелектуальною складовою.

Загалом угоди міжнародних організацій мають диспозитивний характер. Як наприклад угода ТНК країн - членів ОЕСР не визначає чітких взаємодомовленостей органів приймаючих країн і ТНК. Так, у параграфі 7 було прописано, що філії ТНК перш за все підпорядковуються законам тієї держави, у якій знаходяться. Але якщо виникне конфлікт між ТНК та урядом приймаючої країни корпорація може звернутися до міжнародного суду. Ще одним важелем впливу на ТНК можна вважати Угоду про інвестиційні заходи, пов'язані з торгівлею (TRIM) підписану в рамках СОТ. Окрім основних положень щодо інвестиційних заходів, пов'язаних з торгівлею у цій угоді міститься ілюстративний перелік заборонених інвестиційних заходів [3].

Саме національний рівень регулювання ТНК є більш продуманим та певною мірою індивідуалізований задля підтримання балансу в економіці приймаючої країни. Розглядаючи економічний механізм регулювання однією з найважливіших складових є оподаткування. Існує три підходи до оподаткування прибутків корпорації, класифікованих залежно від національних податкових систем:

1. «Звільнення від податків за територіальною ознакою». Країни, що дотримуються такого підходу, оподатковують прибутки отримані національними та іноземними компаніями у межах території країни. Цей принцип практикують у Венесуелі, Бразилії, Австралії, Південній Африці, Канаді та деяких інших [26].

2. Світовий підхід. Податку підлягають всі прибутки ТНК, тобто і в країні базування і від іноземних філій. Це призводить до подвійного податку

(оподаткування відбувається і в країні реєстрації корпорації і в країнах де розташована філія). Щоб оминати подвійне оподаткування укладаються двосторонні угоди, що передбачають декларування всіх прибутків. У цих угодах зазначаються знижені ставки оподаткування при трансферті прибутку, дивідендів, роялті та інших видів доходу від філій до материнської корпорації [26].

3. «Всесвітня система пільг». Всі доходи ТНК повинні оподатковуватися всіма видами податків. Такий підхід переважно викривують країни з низьким рівнем оподаткування або задля сприяння накопиченню крштів у податковому сховищі. Цей принцип використовується у США та Японії [26].

Інструментарій державного впливу на діяльність ТНК можна поділити на три класи : пов'язні з інвестиціями, пов'язні з торгівлею, укладання цільових двосторонніх угод. Зміст класів викладений у Додатках В.1.

Отже, дивлячись з позиції ТНК - національний рівень регулювання носить імперативний характер, в той час як міжнародні організації не в повній мірі упорядковують діяльність ТНК. Кожна країна має різну внутрішню і зовнішню політики, економічну ситуацію, саме тому всесвітні організації не в змозі прописати однаковий для всіх країн алгоритм поведження уряду з ТНК. Враховуючи позитивні наслідки від діяльності ТНК (концентрація інвестицій в економіку, розвиток НДДКР, підвищення експортного потенціалу, стимулювання адекватної конкуренції, формування кооперації в ринкових умовах) уряду приймаючої країни доцільно регламентувати чіткий кодекс для ТНК, щоб уникнути ситуацій пов'язаних з лобіюванням інтересів та негативного балансу економічних інтересів. Таким чином їх оптимальна взаємодія має базуватися на таких умовах:

- повага суверенітету приймаючої країни;
- запровадження норм відповідальності у разі порушення принципів домовленостей;
- стратегія ТНК повина слідувати пріоритетам економічної політики країн, де вони діють;
- дотримання постулатів антимонопольного регулювання;

- невтручання ТНК у внутрішню політику приймаючої країни (законопроекти про лобізм);
- утримання від корупції;
- повага традицій країни та соціокультурних цінностей, релігії країни, що примає;
- забезпечення екологічної безпеки;
- вбачати уряд приймаючої країни як «стратегічного партнера».

Враховуючи постійне зростання масштабів діяльності ТНК, нормативно-правова база потребує невпинної адаптації до нових економічних реалій та нових видів господарства.

### **Висновки до розділу 1**

Виникнення та формування ТНК було відображенням ефективної потреби в розподілі капіталу за умов інтернаціоналізації економіки. Хоча ТНК існували і раніше, їх бум розпочався в епоху глобалізації. Сюди входить ряд компаній різних масштабів, але основні представники категорії - ТНК, що працюють у багатьох країнах. Поруч з ТНК діють уже згадані стратегічні альянси, які іноді можуть бути створені в межах ТНК, але вони часто виникають у національній економіці серед менших фірми.

ТНК і ТНБ все частіше розглядаються як політичні актори, і вони стають головними гравцями міжнародної політичної економіки. На відміну від політичних акторів, ТНК і ТНБ не мають однакової мережі підзвітності для забезпечення відповідальної участі. Навіть умови, які використовуються для обговорення корпорацій, не узгоджені. Відсутність консенсусу щодо чіткого регулювання ТНК, надала їм змогу будувати власні імперії в рамках законів приймаючих країн.

У світовій економіці ТНК відіграють провідну роль. За рахунок максимальної концентрації та централізації капіталу, ТНК отримують мактимальні вигоди за рахунок економії на масштабах виробництва, раціонально використовують ресурси, отримують переваги за рахунок залучення до власного виробництва тих ресурсів,

які розташовані в країнах – базування філіалів ТНК. До ТНК належать компанії, щорічний обсяг виручки яких перевищує 100 млн. Дол.

Діяльність ТНК у світовій економіці регулюється на міжнародному та національному рівні. На міжнародному рівні діяльність ТНК регулюють міжнародні організації, а пріоритетами такого регулювання є: попередження лобізму інтересів, максимальна прозорість економічних інтересів, відповідальність за сплату податків, захист національних виробників.

На національному рівні уряди країн, на території яких здійснюють свою діяльність ТНК, прагнуть захистити національні економічні інтереси, для цього у системі регулювання дотримуються наступних цілей та принципів: повага до суверенітету країни з боку ТНК, невтручання у політичне життя країни, прозора система оподаткування.

## РОЗДІЛ II

# КОНКУРЕНТНІ СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

### 2.1. Стратегії ведення «торговельних війн» ТНК у світовій економіці

Незважаючи на те, що економісти продовжують підкреслювати переваги міжнародної торгівлі, у багатьох промислово розвинених країнах протекціонізм зростає. Науковці стверджують, що потенційне пояснення цього явища можна знайти у короткострокових ефектах розподілу імпорتنих тарифів: в той час як протекціонізм шкодить економіці з сукупної точки зору (тобто ВВП знижується), некваліфіковані працівники в секторах, що конкурують з імпортом, виграють у короткій перспективі та не здають позиції в довгостроковій перспективі. Тому вони можуть надавати політичну підтримку протекціонізму.

З поширенням глобалізації посилюються протекціоністські настрої країн, здебільшого тих, що мають торговельний дефіцит. Погіршення торговельно-економічних відносин проходить у декілька стадій суперечливих торговельних відносин, кожній з яких притамані свої специфічні властивості. Детальніше про їх специфіку:

1. Суперечлива ситуація у торгівлі — зародження напруги у відносинах країн поява протиріччя. Матеріальних втрат чи обмежень у торгівлі поки немає. Вважається найсприятливішою ситуацією для врегулювання відносин;

2. Торговельна суперечка — наявна напруга у відносинах, що виникла внаслідок матеріальних втрат, спричиненими заходами, заподіяними одною країною, щоб погіршити умови торгівлі іншої. Ця стадія потребує врегулювання;

3. Торговельний конфлікт — виисокий рівень напруги у відносинах, обидві сторони конфлікту понесли матеріальних втрат, спричиненими заходами, що заподіяні обома сторонами одна одній. Ця стадія потребує врегулювання;



4. Торговельна війна — найвищий ступінь напруги у відносинах між країнами, в період цієї стадії обидві сторони використовують інтенсивні заборонні заходи, що ймовірно призведуть до великих матеріальних втрат [5].

Торговельною війною можна назвати розрив торгових відносин країн, методом встановлення тарифних та нетарифних обмежень. Ці обмеження застосовувалися з метою захисту внутрішнього ринку, у геостратегічних цілях (тиск на певні країни або компанії, політичний вплив з метою послаблення окремих країн). Теорія торгових війн є вінцем більш загального поняття – теорії інтерактивної торгівлі. Ідея полягає в тому, що політика однієї країни впливає на вибір політики її торгових партнерів. Як правило, «великі країни», у звичному сенсі, своїм веденням політики впливають на торгову ціну, і це прямо впливає на добробут їхніх торгових партнерів.

В залежності від напруги між країнами під час торговельних війн ведуться інформаційні та терористичні війни, і якщо не вирішувати конфлікт це може обернутися силовою війною. Можна виділити основні причини торговельних війн:

1. Надмірна концентрація багатства та бідності у певних регіонах;

2. Перетворення економічного впливу у домінуючу силу лобіювання інтересів у вищих керівних органах, так званий механізм силового тиску на іншого суб'єкта світової економіки;

3. Нестабільність світової економіки, відображення суперечностей між необхідністю розвитку міжнародного поділу праці та спробами олігархії присвоїти одноосібно його здобутки ;

4. Виникнення віртуальної економіки як механізму спекуляцій з капіталом.

Форми торговельних війн та їх характеристика представлені у табл 2.1 (див. табл 2.1).

Торговельну війну варто розглядати з обох аспектів: наступальна торговельна війна та оборонна торгова війна. Методи торговельної війни практично ідентичні протекціоністським методам. Основні методи під час наступальної торговельної війни:

- Зниження експортних митних тарифів;

- Підвищення експортних квот;
- Використання демпінгових цін;
- Економічна блокада і ембарго;
- Введення санкцій;
- Чорний піар продукції конкурентів як шкідливого товару для споживачів або екології, з використанням міжнародних нормативних актів і стандартів.

Таблиця 2.1

Характеристика форм торговельних війн

Форма	Характеристика
"Відкриття ринків"	Захоплення ринків інших країн силовими методами задля їх відкриття
Торговельна війна як засіб політичного тиску	Використання торговельних та економічних важелів задля досягнення політичних цілей
"Кредитування" країною - експортером країну - імпортера	Надання позички під зобов'язання закупівлі продукції, що позбавляє країну - кредитора від конкуренції та створює економічну залежність від неї
Війна девальвацій	Девальвація власної валюти для заохочення експорту
Субсидування	Приховане дотування експортерів через надання податкових пільг, пільгових умов страхування та позик за ставкою нижче ринкової
Тарифна	Маніпуляція країною - суперником за допомогою імпортних та експортних тарифів

Джерело: Гордєєва Т. Міжнародні торговельні суперечки у сучасній регулятивній парадигмі / Т. Гордєєва // Міжнародна економічна політика. – 2013. – №2 (19). – С. 110 – 111

Основні методи під час оборонної торговельної війни включають в себе:

- Підвищення імпортних мит для запобігання демпінгу,
- Зниження імпортних квот,
- Введення нетарифних обмежень для ускладнення процедури ліцензування та митного оформлення,
- Оголошення продукції конкурентів шкідливою для споживачів або екології [5].

Метод митних тарифів є найбільш використовуваним та ефективним. Методи під час торгівельної війни мають на меті захищати національні економічні інтереси. Номінально торгова війна спочатку може здатися негативною для обох сторін. Але є деякі переваги. По-перше, торгова війна може допомогти сприянню зростання вітчизняної промисловості. Це також може допомогти захистити її від недобросовісної конкуренції за кордоном. Торговельні війни також можуть допомогти зменшити торговий дефіцит країни. Такий дефіцит виникає, коли імпорт країни більший, ніж його експорт. Як результат, нація витрачає більше на придбання імпорту, ніж на експорт. Хоча багато країн мають дефіцит торгівлі (включаючи США), це може завдати шкоди економіці нації. Торгова війна може бути націлена на країну, яка може використовувати несправедливу торгівлю як важіль зовнішньої політики. Таким чином, для деяких країн це може бути корисним інструментом збереження етичних торгових практик щодо імпорту з інших країн. Торгова війна також може швидко вийти з-під контролю. Отже, це може зашкодити відносинам двох торгових партнерів. Це також може підвищити ціни для споживачів, оскільки існує менше варіантів вибору для конкретного товару. Торговельна війна також може збільшити інфляцію та затримати економічне зростання.

Обмеження на іноземний імпорт та тарифи можуть спочатку позитивно впливати на економіку країни. Вони можуть захистити вітчизняну промисловість, а отже, і робочі місця, однак вони також можуть мати певні потенційно катастрофічні довгострокові наслідки. Наприклад, торгова війна може призвести до спаду в економіках будь-яких країн, може призвести до інфляції та навіть підвищити вартість товарів, оскільки торгова війна обмежує конкуренцію.

Однак торговельні війни також можуть допомогти усунути торговий дефіцит країни. В ідеалі вони спонукають споживачів купувати продукцію вітчизняного виробництва, а не імпортовану продукцію. Однак, вони також сплачують більші витрати на імпортовані товари через тарифи та санкції. Торговельна війна може тимчасово збільшити кількість внутрішніх робочих місць, збільшити промисловість та збільшити прибуток у довгостроковій перспективі. Однак це може мати і катастрофічні наслідки у довгостроковій перспективі: втрату робочих місць,

девальвацію валюти та навіть інфляцію, руйнування національного виробництва. Торговельні війни також можуть мати негативний вплив на дипломатичні відносини та міжнародну торгівлю.

Найактуальнішою проблемою XXI століття є нестача сировини та цінова війна за ресурси. За сценарієм заявленої політики використання споживання нафти в легкових автомобілях досягає піку в кінці 2020-х та протягом 2030-х років попит збільшується в середньому лише на 0,1 мільйонів барелів в день щорічно. Однак остаточного піку використання нафти в цілому немає, оскільки триває збільшення використання у нафтохімічній промисловості, вантажних автомобілів, судноплавства та авіації. Навпаки, у сценарії сталого розвитку визначені політичні втручання призводять до піку світового попиту на нафту протягом наступних кількох років. Попит зменшується більш ніж на 50% у передових економіках між 2018 та 2040 роками та на 10% у країнах, що розвиваються.

Головні експортери нафти: Саудівська Аравія, Росія, Канада, США. Нині досить гостро постає питання нафтової війни між ОПЕК, Росією та США. З 2014 року США кількісно збільшує виробництво сланцевої нафти. Внаслідок збільшення пропозиції продукту на ринку ціни на неї впали з 114 доларів за барель у 2014 році, до 27 доларів у 2016 році. У 2016 році лідери видобутку нафти Саудівська Аравія та Росія домовляються про співпрацю та дотримання ціни на нафту, створивши союз ОПЕК+ країн-членів ОПЕК та країн, що туди не входять. До січня 2020 року альянс ОПЕК+ скоротив видобуток нафти на 2.1 мільйона барелів на день, а Саудівська Аравія здійснила найбільше скорочення видобутку [27].

Пандемія коронавірусу розпочала ланцюжок подій, які призвели до глобального краху цін на нафту. Країни у рамках ОПЕК+ прийняли рішення скорочення видобутку нафти задля мінімізації втрат через різке зниження цін. Росія погодившись з цим рішенням через декілька днів відмовилась йому слідувати. Після такої заяви ціни на нафту обвалилися ще на 30%. Через відмову Росії, Саудівська Аравія фактично стала монополістом на європейському ринку нафти. Продаж нафти складає значу частку надходжень до бюджету країн-експортерів. Низькі ціни на нафту спричиняють дефіцит державних коштів. Криза не завдасть шкоди всім

однаково. Дрібні гравці вже борються за виживання, багато з них мають заборгованість після багатьох років видобутку нафти в збиток. За оцінками аналітиків, сотні малих фірм можуть збанкрутувати навіть при цінах у 20 доларів за барель. У той же час, більші гравці можуть вийти з більшою часткою на ринку і більшою прибутковістю, оскільки деякі їх найжорсткіші конкуренти зникають. Тим не менше, фірми, які виживуть, зіткнуться з низкою великих проблем. Повернення туди, де вони розпочалися цього року, не обов'язково – у виграші. Енергетика була найгіршим сектором біржового індексу S&P 500 минулого року, і інвестори все частіше дивляться на цю галузь скептично, оскільки споживачі та політичні діячі стикаються з реальністю зміни економічного клімату.

В останні роки нафтова промисловість повільно наближається до екзистенційного виклику, про який всі знали, що зростає кількість аналітиків, що прогнозує, що попит на нафту буде рівномірним в найближчі десятиліття, перш ніж знизитися. Коронавірус зробив ці проблеми ще більш нагальними для галузі. У той час як світова економіка буде продовжувати спалювати нафту після пандемії коронавірусу, деякі аналітики зараз кажуть, що світ ніколи не може споживати стільки товару, скільки минулого року. Компаніям, які виживають, потрібно буде розробити вийрашний план для управління цією зміною, вкладаючи чисті джерела енергії або розпродаючи свої активи.

Отже торговельна війна - це конфлікт між двома країнами, позначений підвищенням тарифів та іншими подібними протекціоністськими діями. Торговельні війни, як правило, є результатом протекціонізму. Торговельні війни спочатку можуть позитивно впливати на економіку країни, захищаючи вітчизняну промисловість та робочі місця. Також торгова війна може знизити торговий дефіцит країни, оскільки спонукає споживачів купувати продукцію, вироблену на внутрішньому ринку, а не імпорт. Однак вони також можуть мати деякі потенційно негативні довгострокові наслідки. На прикладі торговельної війни ТНК на ринку нафти слід визнати, що у такій війні ТНК застосовують всі засоби – від економічних (санкції, митні тарифи, нетарифні – у т.ч. екологічні обмеження, а також субсидювання національними урядами національних ТНК), і до політичних санкцій

та агресивного інформаційного впливу. Такі стратегії ТНК щодо ведення торговельних війн у ХХІ ст. будуть застосовуватися і у подальшому, оскільки основне завдання ТНК – захист прибутків, збереження ринків збуту та домінуючого економічного впливу ТНК у головних сегментах світової економіки.

## **2.2. Стратегії формування кластерів за участі ТНК (на прикладі авіаційних кластерів)**

ТНК у світовій економіці у ХХІ ст. виходять на новий рівень економічного розвитку, активно формуючи кластери, до яких долучають малий та середній бізнес, венчурні фірми, університети та інші бізнес-структури, що діють у сфері виробництва та послуг. Саме у кластерах формуються ланцюги створення доданої вартості, до яких долучаються ТНК та фірми, інституції всіх країн світу. У сучасній економічній теорії кластери вважаються будівельними цеглинами сучасного господарства, оскільки вони підвищують продуктивність, інноваційність компаній і розвивають свої конкурентні переваги. Протягом багатьох років кластери формувались природним чином. Вони існували ще в Середні століття, коли торговці і ремісники об'єднувалися в гільдії, зосереджені недалеко від великих міст Європи. На початку минулого століття економіст Альфред Маршалл, а в 90-х роках Гарвардський професор Майкл Портер розробив теорію кластерів, щоб пояснити економічне зростання в двадцятому столітті.

Кластери є географічно концентрованими взаємопов'язаними компаніями та установами. Інтеграція може бути як горизонтальною, так і вертикальною - від каналів з постачальниками до клієнтів. У багатьох кластерах беруть участь державні та інші установи, такі як університети, агентства стандартизації, професійні школи, торгові асоціації, метою яких є забезпечення спеціалізованої підготовки, навчання, інформації, технічної підтримки.

Кластери особливо важливі для малих та середніх підприємств оскільки вони підкреслюють певні конкурентні переваги і дозволяють їм вижити в умовах високої

конкуренції завдяки доступу до інформації, спеціалізованих ресурсів, високої гнучкості та інноваційності.

Типовими прикладами природно виникаючих кластерів є високотехнологічні компанії в Силіконовій долині, компанії кіноіндустрії в Голлівуді, фінансовий центр Уолл-Стріт, авіаційний кластер недалеко від Тулузи, Франції, автомобільні центри в Детройті, США і Мюнхені, Німеччина, виробники електроніки в Японії.

Генезис кластерів показує, що вони виникають навколо одного або невеликого числа компаній. Наприклад, в Силіконовій долині це був "Хьюлетт-Пакард", а автомобільний кластер недалеко від Мюнхена почав процвітати з встановленням в районі концерну "Даймлер-Бенц". Ці успішні компанії виробляють велику кількість управлінських кадрів і фахівців, які в якийсь момент відокремлюються, щоб створити свої власні або приєднатися до інших компаній в цьому районі.

Хоча успішні кластери в значній мірі покладаються на інновації, і тому для них важлива близькість центру професійної підготовки кадрів (інститут, університет, коледж, технологічний центр), кластери абсолютно не характерні тільки для сектора високих технологій. Наприклад, майже 40% обороту в світовій керамічній плитці забезпечується кластерами в Кастельоне (Іспанія), Сассуоло (Італія) і Санта-Катерина (Бразилія). Основною вимогою географічної концентрації компаній є близькість до ресурсної бази. Однак в сучасній практиці значення цього фактору зменшується. Один з найбільших у світі кластерів обробки мармуру - один в Каррарі, Італія, був вперше створений через наявність покладів мармуру в цьому районі (знаменитий білий мармур Каррари). Мармур видобувається в цьому районі і до цього дня, але кластер зумів перетворити на свою основну конкурентну перевагу в задоволенні конкретних вимог в будівельній галузі і дизайні інтер'єру. У величезних складах мармур купується з усього світу і переробляється з використанням конкретних знань і маркетингових каналів кластера в Каррарі [6].

Найбільш наочно переваги кластерної моделі демонструє розвиток авіаційних кластерів у світовій економіці, ядром яких є ТНК. У сучасних умовах без розробки стратегії організації неможливо розвиватися в майбутньому і стійко функціонувати в сьогоденні. Стратегічний розвиток сучасних аеропортових підприємств (АП)

відбувається на тлі істотних змін у зовнішньому середовищі, що включає фактори політичної, макроекономічної та соціальної динаміки, а також внутрішньогалузевих змін. Облік факторів зовнішнього середовища проявляється і у взаєминах з ключовими контрагентами, які представлені авіакомпаніями, пасажирями, суб'єктами, що представляють регіональні інтереси підприємств і населення. Результати такої взаємодії слід враховувати при розробці стратегічних планів розвитку аеропортового бізнесу. Моделювання спільних стратегій розвитку взаємопов'язаних суб'єктів ринку авіатранспортної сфери, Організація нових форм і способів взаємодії є актуальною потребою і реальною тенденцією розвитку ринку авіатранспортних послуг в умовах глобалізації.

Як відзначають автори [9] аеропортові підприємства різних регіонів істотно відрізняються за основними галузевими параметрами організації, що істотно впливає на формування їх стратегій розвитку. У зв'язку з цим необхідна класифікація аеропортових підприємств з урахуванням факторів, які найбільшою мірою визначатимуть подальший розвиток АП в майбутньому з урахуванням їх інтеграції з суб'єктами ділового середовища. Кожне аеропортове підприємство для успішного розвитку на основі чітких стратегічних цілей має розробити свої стратегії для різних видів бізнесів, споживачів, видів перевезень в тому, напрямку, який диктують йому сучасний стан базових параметрів функціонування і можливості їх оптимізації при поєднанні з різними інтересами суб'єктів зовнішнього ділового середовища.

Проведене дослідження [4] поточних показників функціонування аеропортових підприємств свідчить про те, що їх розвиток відбувається в різних економічних умовах і при істотній відмінності у вихідних ресурсах, що зумовлює різні позиції даних компаній на ринку в сьогоденні і майбутньому [8].

Формування транспортно-логістичних кластерів може стати ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності національної економіки за рахунок мінімізації витрат у сфері логістики. Попит на транспортно-логістичні послуги в Європейському Союзі зростає в 2,5 раза скоріше, ніж ВВП по мірі інтеграції економіки країн – членів ЄС в єдиний економічний простір [5].



Як приклад, в Естонії об'єдналися 13 підприємств, що діють в секторі авіації. Вони заснували авіаційний кластер Естонії, щоб ефективніше відстоювати інтереси галузі, а також представляти сектор в процесі формування Державної авіаційної стратегії. Естонський авіаційний кластер планує збільшити внесок авіації у ВВП Естонії з 3% до 5% протягом декількох років. Крім того, авіаційний кластер у співпраці з підприємствами та органами державної влади планує залучити іноземні інвестиції в авіаційний сектор країни. Засновниками авіаційного кластера Естонії стали Tallinna Lennujaam (Талліннський аеропорт), Tallinn Airport GH, Nordic Aviation Grupp, Magnetic MRO, Fort Aero, Axinom Eesti, Airest, NA Advisory, Pakker Avio, Skeleton Technologies, Operose Labs, Nordic Aircraft Service, Ospentos International і Threod Systems. До недавнього часу в Естонії не було представницької організації авіаційної галузі. Всі компанії, пов'язані з авіацією, намагалися самостійно просувати себе, встановлювати контакти і спілкуватися з державою. Однак наприкінці минулого року підприємства цього сектора вирішили створити кластер і попросили для цих цілей 600 тис.євро у Фонду сприяння розвитку підприємництва (EAS), розповів керівник кластера Крісто Рейнсалу.

Основним завданням кластера є вирішення ключових проблем сектора. До них, зокрема, відносяться вимоги безпеки, пов'язані з обслуговуванням консульських служб і повітряних суден третіх країн. За словами учасників ринку, були ситуації, коли питання вирішувалися недостатньо швидко, і, наприклад, представнику авіакомпанії з третьої країни не дозволялося брати участь у перевірконому після ремонту польоті з юридичних причин.

Кластер також повинен почати залучати іноземні інвестиції в Естонію. Якщо до цих пір організації, з якими могли б контактувати великі міжнародні авіаційні компанії, не було, але тепер є кластер, пояснив Рейнсалу. Представників авіаційної галузі Естонії обурило наступний приклад. Нещодавно німецька авіакомпанія шукала місце для заводу по збірці невеликих літаків, і Естонія не розглядалася якраз через відсутність внутрішньодержавної підтримки.

Аналогічний випадок стався і з Airbus. Ця авіабудівна ТНК шукала місце для виробництва деталей для літаків з композитних матеріалів, і Естонія навіть не брала участі в цьому конкурсі. Завод відкрили в Данії.

Кластер повинен вирішити проблему робочої сили в галузі. "Наша робоча сила сьогодні не відповідає вимогам галузі", - сказав керівник відділу авіаційного і морського транспорту Міністерства економіки і комунікацій Тайво Ліннамягі. За його словами, питання в тому, якою мірою це можна вирішити шляхом перепідготовки і в якій - залученням кваліфікованої іноземної робочої сили.

Ідея кластера полягає в тому, щоб приносити в Естонію якомога більше доходів зростаючого авіаційного ринку. І в першу чергу за рахунок виходу на швидко зростаючий Китайський або індійський ринок. Пярґмяє бачить можливість в технічному обслуговуванні літаків, туризмі, перевезенні вантажів, а також у наданні ІТ-послуг авіакомпаніям і кінцевим споживачам. Рейнсалу вважає, що чіткою метою кластера є до 2023 року збільшення вкладу компаній авіаційного сектора в загальний ВВП Естонії на 2%. Раніше ЦТС писав про те, що в 2035 році розширений пасажирський термінал Талліннського аеропорту планує обслуговувати до 6-8 млн осіб на рік. Площа терміналу буде майже в 3 рази більше, тобто 85 тис.кв. м проти 34 тис.кв. м станом на 2019 рік. Кількість виходів на посадку збільшиться вдвічі - з тринадцяти до двадцяти шести виходів.

Кластеризація транспортно-логістичного сектору є однією з ефективних форм організації взаємодії учасників повного ланцюга доставки вантажів, що забезпечує конкурентоспроможність транспортно-логістичної продукції на міжнародному, національному, а також регіональному рівнях.

У світовій економіці розрізняють авіаційні кластери з виробництва літаків (наприклад – з ядром ТНК – Boeing, Airbus та ін. Кластери з ремонту авіаційної техніки, з транспортно-логістичних авіаційних перевезень. Кластер транспортно-логістичний авіаційних перевезень особливо актуальний для країн, які мають інтенсивне транспортно-транзитне сполучення. Європейська авіабудівна компанія Airbus обігнала американську Boeing по числу поставлених літаків і вийшла на перше місце. Європейська компанія вперше з 2011 року стала найбільшим

виробником літаків в світі після того, як в 2019 році було поставлено 863 повітряних судна. Цільовий показник Airbus був 860 літаків. Поставки зросли на 7,9%, з 800 літаків в 2018 році. У Airbus відмовилися коментувати Reuters цифри, які повинні бути перевірені до їх офіційної публікації. У період з січня по листопад Boeing поставив 345 літаків, в основному далекомагістральних. Boeing з початку 2020 року призупинив виробництво середньомагістральних літаків Boeing 737 MAX [28]. Динаміка конкуренції Boeing та Airbus представлена у таблицях Г.1 та Г.2 (див. Додатки Г) Для багатьох територій України, особливо тих які виробляють сучасну наукоємну продукцію та вирощують екологічно чисті найкращі в світі фрукти і овочі; для регіонів, цікавих світовій громадськості екзотичною природою, культурно-історичними пам'ятками ядром транспортно-логістичного кластеру може бути зональний аеропорт. Це система територіального управління, створена у сфері замовлення, доставки і реалізації товарів і послуг, вироблених підприємствами кластеру, з метою скорочення витрат, прискореного і ефективного просування транспортних, вантажних, інформаційних, фінансових і енергетичних потоків при відповідному правовому забезпеченні в системах споживання на мікроекономічному, національному і міжнародному рівнях. В ієрархії кластерінгу зональний аеропорт являє собою класичну форму портового (аеропортового) кластеру.

Авторами пропонується концепція кардинальної перебудови бізнес діяльності аеропортового комплексу як координаційного транспортно логістичного центру певної території, найбільш придатної для розвитку бізнесу, цікавого для міжнародного середовища (експорту) і пов'язаного з необхідністю і можливістю використання авіаційних перевезень (див. додатки рис. Г.1).

Транспортно-логістичний центр на базі зонального аеропорту має бути товаропровідним центром або вузлом, в якому з'єднуються транспортні, промислові, торгові, фінансові і інформаційні потоки. Головна відмінна особливість його в тому, що він є багатоцільовим утворенням, зв'язуючим товаровиробників з організаціями торгівлі, транспорту, банківської і страхової сфери, митниці.

Багатоцільова спрямованість таких центрів полягає також і в тому, що вони виконують важливі виробничі, складські, розподільчі, інформаційні, фінансові, аналітичні і прогнозні функції для реалізації потреб економіки територіального кластеру і країни в цілому, забезпечують ефективною роботою вітчизняних і іноземних перевізників

Для реалізації концепції транспортно-логістичного ядра кластеру в межах виконання своїх основних функцій окрім чисто авіаційної діяльності, зональний аеропорт має здійснювати:

- координацію діяльності транспортно-логістичних посередників (перевізники, митниця, склад, органи влади, банки, територіальні і галузеві ТЛЦ і так далі), що беруть участь в процесі доставки пасажирів та вантажу;

- формування стосунків з підприємствами різних видів транспорту з метою забезпечення їх погодженої роботи при виконанні змішаних перевезень;

- складання оптимальних схем і маршрутів авіаційного перевезення пасажирів і вантажів;

- максимальне використання провізних можливостей авіатранспорту за рахунок пошуку зворотного і попутного завантаження рейсів, скорочення тим самим витрат на перевезення;

- аналітичне прогнозування світової потреби в продукції, що виробляється підприємством кластеру та можливостей її реалізації в окремих сегментах;

- проведення маркетингових досліджень учасників ринку свого економічного кластеру, виявлення потреб і пошук шляхів їх задоволення вхідними потоками товаро-матеріальних цінностей з метою підвищення міри задоволеності споживачів;

- комплексний пошук, формування і стимулювання шляхів збільшення пасажиропотоків завдяки розвитку туристичної, рекреаційної, ділової та іншої діяльності підприємств і організацій кластеру;

- дослідження ринку, збір, обробка і аналіз інформації про пасажиро- та вантажопотоки на території кластеру, складання прогнозів про обсяги і напрями руху потоків з метою вибору основних напрямів розвитку транспортно-дорожнього комплексу і транспортно-логістичної інфраструктури кластеру;

- впровадження єдиної системи електронного документообігу на основі світового стандарту EDIFACT, уніфікація і стандартизація перевізної документації і схем документообігу для усіх учасників, сприяюча прискоренню і спрощенню руху інформаційних потоків; - інформаційно-аналітичний супровід по усьому шляху руху пасажирів, товарів і вантажів;

- забезпечення належної швидкості наземного обслуговування авіапасажирів, переробки товарів і авіаційних вантажів;

- налагодження тривалої співпраці з транспортно-логістичними центрами - аеропортами зарубіжних країн з метою створення спільної системи управління рухом об'єктів перевезення і спрощення інформаційного обміну про транзитні відтоки і учасників транспортно-логістичних систем інших територіальних кластерів взаємопов'язаних авіаперевезеннями країн;

- формування і розвиток зв'язків з торговими центрами (товарні біржі, аукціони, оптові торгові фірми) економічного кластеру і країни в цілому з метою надання допомоги замовникам в реалізації їх товарів.

Створення територіального транспортно-логістичного кластеру являється результатом об'єднання зусиль підприємств, продукція яких потребує доставки для реалізації в різних сегментах світового ринку. Географічне розміщення цих підприємств визначає зону тяжіння до такого міжгалузевого й міжрегіонального центру, як зональний аеропорт територіального бізнес-кластеру, що буде мати всі можливості виконання авіаційних експортно-імпортних послуг на сучасному міжнародному рівні і з мінімальними транспортно-логістичними витратами.

Для свого бізнес кластеру зональний аеропорт уособлює підприємство спільного користування громадянами та юридичними особами прилеглої території і має поєднувати в собі якості загальносупільної власності, закритого акціонерного товариства, рентабельного виробника конкурентоспроможної продукції – авіатранспортної послуги, державного стратегічного ресурсу. Для територіальної бізнес спільноти й громадськості зональний аеропорт повинен стати «візитною картою», «повітряними воротами» кластеру.

Узагальнюючи матеріал, викладений у параграфі, свідчить про те, що з другої половини ХХ ст. і до 2020 року найпотужніші авіа-ТНК не здійснюють економічну діяльність самостійно – вони формують кластери (ядром якого є самі ТНК), а навколо цього ядра – діють суміжні виробництва та сфера послуг, які представлені малими та середніми підприємствами, університетами та іншими фірмами різних сфер діяльності. ТНК – як ядро кластера, отримує максимальні вигоди та максимізує свої прибутки за рахунок виробництва та максимізації доданої вартості. Така стратегія кластеризації є дієвою для ТНК у ХХІ столітті.

### **2.3. Універсальні стратегії брендування ТНК у світовій економіці**

Кожна ТНК у ХХ – на початку ХХІ ст. прагне популяризувати свою діяльність, забезпечити впізнаваність своєї продукції на ринку за допомогою бренду. Бренд, брендування іміджу ТНК стає однією з найбільш розповсюджених стратегій поведінки ТНК на світових ринках. Бренди - важливий аспект повсякденного життя сучасного суспільства. Споживачі, як правило, надають перевагу смартфонам, що пропонують найкращий функціонал, які авіакомпанії надають найкращий сервіс і т.д. Бренди допомагають споживачам здійснювати свій вибір на ринку. Вони мають репутацію, якість, функціональність, надійність та інші атрибути, в кінцевому підсумку дозволяючи споживачам здійснювати вибір у своєму розпорядженні прийняття рішень.

Сьогодні інвестиції в нематеріальні активи часто перевищують інвестиції у фізичні активи на рівні компанії та на рівні країни. Ці нематеріальні речі стали першоджерелом створення цінності та багатства. Важливість брендів - і, отже, торгових марок - як нематеріальних активів, загально визнана як практиками бізнесу, так і маркетинговою літературою. Дослідження свідчать про позитивний вплив сильних брендів та лояльності клієнтів на вартість компанії та прибутки. Хороша репутація та імідж формує лояльність клієнтів та можливість отримувати цінову премію. Крім того, компанія може використовувати репутаційну перевагу бренду не

лише для отримання преміальної ціни, а й для збільшення частки ринку - а отже, і потоку її доходу - за рахунок своїх конкурентів.

Бренди, репутація та імідж ТНК також мають вагоме значення у глобальних виробничих мережах та міжнародній торгівлі. У глобальних ланцюгах вартості виробничі процеси розпадалися та були розповсюджені по країнах. Часто фірми з гучними брендами або великі фірмові роздрібні торговці з відомою торговою маркою відіграють провідну роль у пошуку децентралізованих мереж незалежних постачальників, визначаючи специфікації та стандарти продукту та процесу, а також забезпечують отримання максимального прибутку на цьому шляху.

Сьогодні країни, здається, більше усвідомлюють цей ефект сильного національного бренду, і багато хто працює над розробкою сильних "національних брендів", особливо цим займаються ТНК. Сьогодні країни, здається, більше усвідомлюють цей ефект сильного національного бренду, і багато хто працює над розробкою сильних "національних брендів". Дійсно, згідно соціологічних опитувань, споживачі реагують на країну походження бренду та сприймають бренд, як пов'язаний стереотип з країною базування. Наприклад: Японія-надійна високотехнологічна техніка, Італія – країна модного одягу і т.п. Міжнародний або глобальний брендинг може допомогти компанії вийти на ринок з товаром або послугою в багатьох різних країнах світу. Хоча, історія свідчить що глобальний чи міжнародний маркетинг вимагає великих бюджетів, але завдяки новим технологіям комунікації, таких як соціальні медіа можуть зробити глобальні кампанії доступними для кожної компанії незалежно від розміру. Важливість брендингу для глобальної компанії не може бути переоцінений. Як і успіх більшості світових компаній Кока-кола, Mc Donalds, Nike, Apple Samsung, Sony в порівнянні з іншими лише частково можна віднести до прикладів ефективного брендингу.

Розглянемо переваги брендингу ТНК:

- Послідовність. Створення глобального брендингу дозволяє компанії спілкуватися, послідовно рекламувати товари клієнтам на всіх його міжнародних ринках. Зараз споживачі отримують маркетингові повідомлення

від величезної кількості різних джерел, тому передача послідовного повідомлення є найбільш ефективним способом досягти споживачів.

- Ризик. ТНК може зменшити ризик розвитку глобальної кампанії, спираючись на стратегії брендингу, які дають успішні результати на внутрішньому ринку. Поступово будуючи існуючий бренд, ринок за ринком - це найбезпечніший і найвигідніший спосіб створення світового бренду.
- Локалізація. Хоча послідовність важлива, глобальний брендинг компанії не реалізується у повідомленні однакового повідомлення на всіх ринках. Важливо розуміти та поважати мову, культурні та ділові відмінності на окремих територіях шляхом адаптації досягається ефективна комунікація для задоволення місцевих уподобань, так званий процес локалізації.
- Управління. Використання послідовного глобального брендингу зменшує вартість та складність управління кампаніями. Деякі ТНК використовують різні рекламні та маркетингові агенції для кожної території.

Міжнародні та світові бренди існують вже дуже давно і тривалий час в тій чи іншій формі. Спільним підходом фірм, які прагнули «вийти на глобальний рівень», є поширити свої вітчизняні маркетингові стратегії на міжнародний ринок. Іншими словами, вони переслідували стандартизований підхід брендингу. У міру того, як фірми розширюють свою міжнародну діяльність, їх стандартизований підхід до брендингу призвів до міжнародного рівня і врешті-решт до того, що зараз називається глобальним брендингом. Бренд є "все, що ідентифікує товари чи послуги продавця та відрізняє їх від інших». За цим визначенням можна сказати, що товарний знак це складова брендингу, оскільки її можна використовувати для ідентифікації та диференціації продукту компанії від інших.

Також на таких ринках, як телекомунікації, авіакомпанії та готелі, де вони є велика мобільність споживачів, глобальний брендинг є більш помітним. ТНК повинні продовжувати шукати глобальні брендинг можливості для реалізації бренду. Глобальні бренди можуть створювати конкурентну перевагу, місцевим брендам важко відповідати такому тиску. Глобальні бренди можуть бути підтримані глобальними рекламними кампаніями з глобальним позиціонуванням, що ведуть до



значної економія масштабу в маркетингу. Однак у ситуаціях там, де ринкові умови неоднорідні, можливо не буде сенсу у придбанні або розвитку місцевих брендів.

Інші переваги глобального брендингу включають той факт, що він дає клієнтам додану вартість. Це забезпечує транскордонне навчання, воно породжує більше культурних переваг для компанії, а також призводить до зниження витрат. Як результат величезних переваг, пов'язаних із прийняттям глобального бренду, більшість сучасних транснаціональних компаній зараз приймають світові бренди. Тому це виправдано, що багато компаній адаптують глобальний бренд як маркетингову стратегію.

У роботі із світовими брендами доцільно зважати на культуру та мову народу. Це відбувається для того щоб бренд мав змогу адаптуватися під місцевий ринок. Глобальні бренди в більшості випадків розміщуються і продаються однаково по всьому світу. Тим не менш, можливі незначні зміни. Журнал Forbes перераховує топ-10 найдорожчих світових брендів за 2019 та серед перших 10 з них: Apple, Google, Microsoft, Amazon, Facebook, Coca Cola, Samsung, Disney, Toyota, McDonalds (див. додатки табл Д.1). Нижче наведені загальні риси вищезгаданих топ-10 світових брендів:

- Вищеназвані бренди сильні на внутрішніх ринках: надходження грошових коштів на місцевому рівні ринків дають переваги на світовому ринку
- Вищеназвані бренди мають географічний баланс у продажах: світовий бренд відомий більше по всьому світу.
- Продукти дещо однакові у всьому світі з деякими невеликими модифікаціями в деяких місцях / країнах відповідно до місцевих потреб людини.
- Послідовне позиціонування: значення передаються однаково всім у всьому світі, а також продукти розміщені однаково.
- Основна увага в категорії товарів: фокусування просто на одній категорії товарів.

З вищезгаданих 10 найбільших світових брендів у 2019 році можна зрозуміти, що, фірмова назва та товар однакові, і це може означати, що клієнти в усьому світі, ймовірно, легко ідентифікують товар, коли фірмова назва та товар однакові. Однак

близько 80% 100 найкращих світових брендів - це корпоративні бренди, а 20% - товарні бренди; звідси ці міжнародні стратегії бренду (тобто корпоративна стратегія та брендування товарів) також можна переглянути нижче.

Корпоративний брендинг - це маркетингова стратегія в якій бренд та фірмова назва однакові. Приклади корпоративного бренду: Nike, IBM, Sony та Virgin. Корпоративний брендинг не може бути обмежений певним знаком чи найменуванням нібито тому, що брендинг може містити кілька точок дотику. Ці точки дотику включають логотип, обслуговування клієнтів, лікування та навчання співробітників, упаковки, реклами та якості продуктів та послуг. Отже, це означає, що будь-які засоби, за допомогою яких широка громадськість вступає в контакт з певним брендом, що становить собою певною контактною точкою, яка може вплинути на сприйняття корпоративного бренду. Корпоративний брендинг лежить в основі процесів, що пов'язують стратегічний характер бачення, організаційну культуру та корпоративний імідж, що повинні бути синтезовані для створення сильного корпоративного бренду. Ці три елементи є основою корпоративного брендингу:

Стратегічне бачення - це центральна ідея компанії, яка втілює та висловлює прагнення вищого керівництва чого компанія досягне в майбутньому.

Організаційна культура - це внутрішні цінності, вірування та основні припущення, які втілити спадщину компанії та донесли її значення до членів.

Корпоративне зображення - погляди організації, розроблені її зацікавленими сторонами; тобто загальне враження від компанії за межами світу, включаючи погляди клієнтів, акціонерів, засобів масової інформації, широкої громадськості тощо.

По суті, корпоративний бренд в основному включає процес донесення цінностей та ідентичності компанії світовим ринкам. Тобто корпоративний бренд є своєрідним контактом для сполучення зі споживачами і створення сп Брендинг продукту: це спосіб взаємодії товару зі своїм споживачем за допомогою дизайну, логотипу та обміну повідомленнями. Як варіант, продукт брендингу - це стратегія створення окремих ідентичностей брендів для різної продукції. Таким чином, це

означає, що стратегія брендингу товарів має стратегію диференціації товару, тим самим виготовляючи продукт унікальний, що відрізняється від інших продуктів за формою упаковки продукції, якості тощо. Приклад корпорації що застосовує стратегію брендингу товарів - це P&G. Тому важко визначитися з одним визначенням брендингу продукту, оскільки бренд спрацьовує як емоційний зв'язок у споживачів. Якщо все зроблено добре, то буде спрацьовувати ланцюг сприятливої репутації і наступні продукти бренду будуть розглядатись з великим ажіотажем та ззавчасною впевненістю у якості продукту з боку споживачів. Одна з головних причин, чому деякі фірми приймають бренд продукції так це те, що стратегія впливає з того, що вона дуже гнучка і тому дозволяє фірмам позиціонувати себе у різних сегментах на різних ринках.

На сьогоднішньому світовому ринку ТНК повинні існувати ефективні стратегії брендингу, щоб бути конкурентоспроможними. Вони можуть використовувати різні стратегії в залежності від пропонованих продуктів, організаційної структури та місцевих вимог. Розглянемо основні стратегії брендингу: корпоративні бренди, товарні бренди, корпоративний та товарний бренд (з домінантою використання корпоративного бренду), а також товарні та корпоративні бренди (з домінантою використання торгових марок). Також існує концепція стратегії бренду, яка використовується деякими світовими компаніями і покликаний "приводити в рух" рішення щодо покупки споживачів та перенесення вартості бренду на новий продукт або сервісні підбренди.

Отже компанії зосереджуються або в основному на основних стратегіях брендування продукту. Однак можуть бути суміші двох типів, але в більшості випадків буде домінуюче використання однієї із згаданих стратегій. Брендинг товарів підходить, коли компанія пропонує кілька продуктів, орієнтованих на різні сегменти. Таким чином, кожен бренд продукту може мати свою ідентичність бренда. Додатково, різні продукти, що належать до однієї категорії товарів, можуть бути націленими до різних сегментів з метою збільшення продажів. Хоча продукт використовується з власними рекламними кампаньями, все-таки можна створити розширення бренда під однією з окремих марок. Таким чином компанії можуть бути

здатні збільшити продажі, скориставшись уже наявним сильним брендом. Головною перевагою використання стратегії товарної марки є те, що на корпоративний бренд, швидше за все, не вплине, якщо окремі марки товарів виходять з ладу. Компанії, що використовують товарний бренд багато в чому покладається на кожен окремий бренд. Оскільки кожен продукт бренду має власну ідентичність бренду, потрібні великі інвестиції щоб створити та підтримати сильний бренд. Зважаючи на викладене, це можна сказати, що товарний бренд, отже, є більш функціональним, ніж корпоративний бренд.

Корпоративний брендинг використовується, коли ім'я компанії та бренд один й той самий. Стратегія підходить, коли компанія пропонує кілька продуктів, що виходять під фірмовою назвою. З цією стратегією компанії можуть використовувати корпоративний бренд як головний бренд та під господарюючою торговою маркою можуть бути суббренди. З цією стратегією ТНК вкладають гроші в головний бренд і суб-бренди, а не в різні продукти. Ця стратегія має стратегічний підхід та цінності компанії впливають на бренд. Тому перевага цього типу стратегії полягає в тому, що всі продукти компанії можуть отримати вигоду від корпоративний бренду. Однак ця обставина також має складнощі, для компанії дуже важливо мати гарну репутацію як сильний і стабільний корпоративний бренд. У таких ситуаціях, продукт компанії, ймовірно, негативно вплине на корпорацію, імовдж буде зіпсований.

Основна різниця між брендингом продукту та корпоративним брендом, полягає в тому, що стосовно брендингу товарів, то це в основному маркетингова функція, яка керує торговою маркою, тоді як управління корпоративним брендом знаходиться на більш високому рівні, тобто старшого менеджменту.

Також із глобальними ТНК, незалежно від того, яка стратегія використовується, будь то бренд продукту чи корпоративна стратегія бренду, клієнти є найважливішими зацікавленими сторонами. Однак є, природно, інші важливі зацікавлені сторони, такі як працівники, органи місцевого самоврядування та інвестори.

Крім того, науковці чітко вказували на те, що ТНК віддають перевагу максимальній стандартизації незалежно від того, яка компанія використовує стратегію бренду продукту або стратегію корпоративного бренду. Діючи на різних ринках, компанії стандартизують продукцію, щоб досягти економії від масштабу.

## **Висновки до розділу 2**

Успіх діяльності ТНК на світових ринках у другій половині ХХ – на початку ХХІ ст. забезпечений використанням низки стратегій, основними серед яких є наступні: стратегія ведення агресивних торговельних війн ТНК на світових ринках; стратегія формування кластерів за участі ТНК; стратегії ТНК щодо використання брендів своєї торговельної марки для просування товарів та послуг ТНК на світових ринках. Стратегія ведення торговельних війн, що базується на ідеї протекціонізму, може бути вигідна лише у короткостроковій перспективі. Стратегія кластерів дає змогу задіяти наявні в території або країні ресурси для прискорення зростання та посилення конкурентних позицій окремих регіонів і завдяки цьому "вбудовуватися" в економічні осі, що формуються. М. Портер у своєму дослідженні виявив таку тенденцію, що найбільш конкурентоспроможні ТНК зазвичай не розкидані безсистемно по різних країнах, а концентруються в одній країні, а іноді навіть в одному регіоні країни. Стратегія просування бренду є найбільш адаптивною та гнучкою, при цьому формує лояльність у споживачів продукції ТНК.

Розширення транснаціональних та транснаціональних корпорацій відбуваються всередині глобальної економіки багато років. Усі ці великі компанії намагаються збільшити свої доходи за рахунок розширення своїх продажів у нових країнах. Вони також мінімізують експлуатаційні витрати за рахунок використання ресурсів у глобальному масштабі. З метою підвищення їх конкурентоспроможності в усьому світі на ринку більшість транснаціональних корпорацій постійно знаходяться у процесі самовдосконалення стратегій їх виробництва, управління та розподілу. Вони також використовують джерела робочої сили з низькою заробітною платою та заснують свої виробничі заводи та сервісні центри в тих країнах, де

вони знайти найвигідніші умови та середовище для свого виробництва. У багатьох галузях промисловості популярний метод підвищення конкурентоспроможності певних ТНК або іншої фірми полягає у створенні спільного підприємства або стратегічного альянсу з іншою компанією.

## РОЗДІЛ III

### СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТНК НА НАЦІОНАЛЬНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

#### 3.1. Сфери економічних інтересів ТНК на ринку України.

ТНК поширюють свої економічні інтереси на національні ринки всіх країн світу. У т.ч. і на ринки України. Аналізуючи діяльність ТНК в Україні, в першу чергу, потрібно зауважити, що відставання в розвитку інфраструктури та модернізації національних галузей промисловості не дозволяє в повній мірі реалізувати геополітичні переваги України. Участь України у глобальному ланцюжку вартості та глобальних виробничих мереж надзвичайно обмежена. Це перешкоджає утворенню іноземної політика в геополітичному вимірі (створення ТНК, участь національних грошей на ринку капіталу, в операціях на світових ринках, участь у світових виробничих та інвестиційних ланцюгах, які означають участь у світовому доході процесів розподілу).

Заходячи на новий ринок ТНК враховує багато факторів. Можна виділити наступні критерії для оцінки ефективності інвестування в той чи інший об'єкт:

- Привабливість країни в аспекті витрат (вартість робочої сили, податкова система та субсидування, розвиток інфраструктури та фінансових ринків)
- Привабливість країни в аспекті збуту (готовність країни до міжнародної торгівлі, потенціал росту місцевого ринку та його розвиток)
- Привабливість країни в культурному аспекті (особливості національних традицій та корпоративних стереотипів) [11].

Україна за цими критеріями є досить привабливою для ТНК і ТНБ. Але наявність деяких факторів робить Україну менш конкурентноспроможною. В Єврозоні Україну можна віднести до потенційно великого ринку. Український ринок не є насиченим, що робить його привабливим для інвесторів, але низька

платоспробожність населення нівелює цю перевагу. Для ТНК з країною базування в ЄС і США можна виділити наступні привабливі сектори економіки:

- Українська харчова промисловість. ТНК гігантами у цьому секторі є швейцарська компанія «Nestle», бельгійська «AB InBev», американська «Kraft-Heinz» и «Coca-Cola Company», англо-голандська «Unilever»;

- Торгові підприємства. На українському ринку вже панують «Wall-Mart Stores», «Carrefour SA», «McDonalds Corporation»;

- Фінансовий сектор. Найкрупнішими представниками ТНБ в Україні є британський «HSBC» (що заявив про повернення на український ринок в 2016 році), французький «Credit Agricole», австрійський «Raiffeisen Bank International AG»;

- Фармацевтика. На українському ринку панують «BASF SE» і «Bayer AG» [11].

Саме в цих сферах спостерігався швидкий обіг капіталу до економічних світових коливань, таких як коронавірус. Після подолання цього кризового етапу ріст в цих галузях почне рости і комерційні ризики будуть невисокими. Україна має привабливий потенціал для інвестування: ринок, що розвивається, вигідне геоположення, наявність інфраструктури. Але існування гальмуючих факторів таких як юридична невизначеність у оподаткуванні, недостатня прозорість процесів приватизації, наявність процвітаючої бюрократії та тіньової економіки унеможливають притік інвестицій та перешкоджають інтеграції у світову фінансову систему.

Аналіз надходження іноземних інвестицій за галузями станом на 1 січня 2019 року показав, що за весь звітний період 2018 року понад 40% прямих інвестицій належить фінансовому сектору 1 215,1 млн. дол. США (42,3%). Лідуючі позиції у 2018 році залишилися оптова та роздрібна торгівля, ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 599,4 млн. дол. США (20,9%), операції з нерухомим майном – 405,3 млн. дол. США (14,1%), промисловість – 302,1 млн. дол. США (10,5 %), інформація та телекомунікації – 119,4 млн. дол. США (4,2%) та інноваційна технологічна діяльність – 93,2 млн. дол. США (3,2%). Див Додатки рис. Е.1.



Як показано на рис Е.2 (див Додатки рис. Е.2) джерела інвестицій досить різноманітні. Найбільше ПІІ надійшло з Нідерландів. Згідно даних Державної служби статистики України, обсяг ПІІ у 2018 році сягнув 31,6 млрд. доларів США.

На відміну від більшості розвинених європейських країн, сільське господарство в Україні є найбільш місткою галуззю для залучення іноземних інвестицій в економіку. Цьому сприяють як ринкові переваги, так і проблеми інших галузей. Позитивними факторами є: сприятливі природні умови та вигідне розташування країни на карті світового агробізнесу, низька вартість місцевих ресурсів та історична схильність до сільського господарства, розвинена інфраструктура та сільськогосподарська техніка, близькість до провідних світових споживчих ринків - ЄС країн та Близького Сходу.

Другим ефективним сектором для інвестування є ІТ-технології. Експерти та фінансові аналітики часто говорять про надприбутки компаній, що працюють на ринку розробки програмного забезпечення аутсорсингу. Основним активом цих компаній є працівники з достатньо високим рівнем кваліфікації. Основна конкурентна перевага - низька заробітна плата порівняно із Західною Європою та Північною Америкою. Згідно рейтингу асоціації ІАОР 2018 року кращих постачальників в області аутсорсингу. Рейтинг ґрунтується на тому, що ІАОР вважає притаманним найкращими компаніями в кожній з п'яти категорій: розмір та ріст, посилення на клієнтів, нагороди та сертифікати, програми інновацій та корпоративна соціальна відповідальність. Одинадцять українських ІТ-фірм (порівняно із семи минулого року 2017 та чотирьох у 2016 році) та сім міжнародних ІТ-компаній зі своїми науково-дослідними центрами, розташованими в Україні, представлені у рейтингу. Список компаній наведений у табл Е.1 (див. Додатки табл. Е.1).

Інфраструктура є одним з найбільш перспективних секторів для мільярдів капітальних вкладень. Поки що інвестицій у цю сферу не так багато. В основному гроші надходять на проекти з уже розробленими бізнес-моделями, майбутнє яких можна легко передбачити. Сектор комунікацій - найяскравіший приклад. На початку 2015 року «Київстар», «МТС Україна» (Vodafone) та lifecell заплатили державі 8,7

млрд грн за нові ліцензії на аукціоні 3G. З того часу компанії вклали понад 20 млрд грн в інфраструктуру нового покоління. Враховуючи ліцензії, іноземні інвестиції (акціонери всіх трьох компаній не є українськими суб'єктами) вже становили близько 30 млрд. грн., Або трохи більше 1 млрд. дол. США.

Після того, як парламент у 2015 році встановив чіткі та передбачувані правила гри на ринку альтернативної енергії, гроші буквально надходять у галузь. Зелений тариф в Україні буде щорічно знижуватися до 2025 року, а він буде скасований лише у 2030 році як тимчасовий стимул для розвитку відновлюваних джерел енергії. Це дає можливість розрахувати період окупності популярних проектів останніх років, таких як сонячні станції. Швидке зниження вартості сонячних батарей є головним поштовхом для розвитку цього ринку в нашій країні. Хоча альтернативні станції виробництва електроенергії стають улюбленим об'єктом інвестицій, магістральні мережі поступово занепадають. За підрахунками Укренерго, до 2026 року потреба в капітальних вкладеннях у цей актив досягне близько 130 млрд. грн. Автоматизація управління енергомережами - одне з головних завдань.

Після Революції гідності українська машинобудівна галузь значно постраждала від нестачі попиту. Це пов'язано з втратою російського ринку збуту та різким колапсом внутрішніх ринків. Наприклад, за останні чотири роки лише українські автозаводи скоротили виробництво вантажних вагонів у 50 разів. Незважаючи на всі труднощі, українські верстати намагаються вийти на нові ринки, а великі західні корпорації шукають можливості для інвестицій в українське машинобудування. Це особливо помітно із ростом сектору автомобільних компонентів. За даними Art Capital, в 2015 році Україна експортувала дроти для свічок запалювання на суму майже 1 мільярд доларів (22% всього експорту в машинобудуванні). Продукція постачалася переважно до Угорщини, Польщі та Німеччини.

В Україні такі компанії як "Карпати", "Мукачівський завод", "Taiko Electronics", "SEWS", "Sumitomo Electric", "Kromberg & Schubert" та інші виробляють електропроводку для світової автопроми кілька інших підприємств експортують інші види автозапчастин - пачки, кришки, акустику. Українські товари

використовуються у BMW, Mercedes, Nissan, Ferrari, Porsche, Volkswagen, Opel, Audi, Fiat. У 2016 році японська компанія Fujikura, що спеціалізується на виробництві електрообладнання, запустила два заводи у Львівській області з виробництва автокомпонентів. Компанія створила 1800 робочих місць і планує вкласти в економіку України 75 мільйонів доларів. Компанія відкриє ще два заводи - у Вінниці та Черкасах (на 3000 робочих місць). Також у Львівській області є німецький завод автозапчастин концерну Leoni AG з 6000 робочими місцями; він виробляє електричні кабельні мережі для автомобілів Opel. Компанія оголосила про будівництво нового заводу в Івано-Франківській області. Німецькі постачальники деталей для автомобільної промисловості також мають великий інтерес до України. В даний час близько 30 000 людей працюють на виробничих майданчиках німецьких компаній у західному регіоні України. У наступний рік-два німці планують створити ще 10000 нових робочих місць. Компанія Kromberg & Schubert, яка вже має завод з виробництва електропроводки для автомобілів Volkswagen, Mercedes та BMW у Луцьку, збирається будувати нові виробничі потужності у Житомирі.

Україні слід приділити пильну увагу до тих заводів, що мають стратегічне значення і розробити задля подібних вітчизняних виробників чітко сформульовану політику інвестицій та придбання акцій. Таких як "Мотор Січ", що виробляє двигуни для літаків та ракет, газотурбінні установки. "Мотор Січ" є одним з найбільших виробників авіаційної промисловості пострадянського простору, завод сформувався ще під час Першої світової війни. Продукція заводу експортується у понад 100 країн світу, серед яких Китай посідає перше місце. За даними видання Global Times, Китай експлуатує більше 1200 двигунів 13 різних типів, виготовлених на "Мотор Січі". Китай завжди був зацікавлений у сфері авіабудування, інноваційні розробки та технології виготовлення, що використовують на "Мотор Січі", можуть допомогти країні посісти чільне місце у авіасфері. У 2019 році стало відомо, що більше половини акцій "Мотор Січ", продано китайській компанії Skyrizon Aircraft. Це сталося через різку втрату вагової частки ринку. Агресія Росії на Донбасі спричинила закриття російських ринків збуту. Якщо у 2013 році виручка "Мотор

Січі" становила близько 1,1 мільярда доларів, то у 2018 році - лише близько 450 мільйонів доларів. СБУ порушила провадження за статтями "диверсія" та "підготовка до злочину" і заарештувавши в суді 56 % акцій. Однак Китай не полишав спроб отримати завод, чим викликав увагу Вашингтону. Радник президента США з національної безпеки вважає, що повний контроль Китаю над заводом спричинить посилення «стратегічної конкуренції» між Китаєм і США. Вітчизняні експерти також вбачають загрозу китайського впливу, що може позбавити Україну конкурентних переваг.

Фармацевтична галузь - це величезне поле для іноземних інвесторів в Україні. Адже рівень вітчизняної медицини значно нижчий, ніж передові світові технології. За даними Європейської Бізнес Асоціації, за останні п'ять років в українську фармацевтичну промисловість було вкладено близько 200 мільйонів доларів. За даними аналітичного агентства Business Credit, на український ринок імпортується близько чверті ліків. Нині існує багато можливостей для відкриття вітчизняного виробництва для іноземних компаній. Три основні причини привабливості сектору: іноземні компанії розглядають наявність кваліфікованого персоналу в Україні, відносно вільний ринок, а також державні програми підтримки бізнесу в галузі фармацевтичних препаратів. Фармацевтичні препарати та біотехнологія залишаються найбільш високотехнологічними галузями у світі за рівнем абсолютних та відносних витрат. На неї припадає 70% усіх інвестицій у медичний сектор - понад 1 трлн дол. Згідно з опитуванням тенденцій світового фармацевтичного ринку, підготовленим міжнародною консалтинговою компанією Frost & Sullivan, за період з 2018 по 2025 рік світовий фармацевтичний ринок (включаючи біотехнології) зросте в середньому на 4,6%, а до 2025 року його обсяг складе 1,7 трлн дол. США [29].

Виробництво продуктів харчування та напоїв є найбільш конкурентоспроможною, але все ж найнеобхіднішою галуззю для інвестицій. Nestle, Mondelez, Danone, Carlsberg та Coca-Cola - ось лише невелика частка харчових гігантів зі світовими іменами, які почали домінувати на ринках України. Не секрет, що не всі реалізували свої проекти з нуля. Більшість цих компаній закуповували

існуючі підприємства та модернізували їх, але це не погіршує їх впливу на економіку країни. Їх присутність на ринку говорить про те, що іноземні компанії можуть успішно працювати в Україні. "Якщо говорити про яскраві приклади впливу на економіку України, можна виділити діяльність Соса-Сола: до початку 2016 року прямі іноземні інвестиції (ПІІ) компанії в Україну досягли \$ 490 млн., Це 1% від загального обсягу прямих іноземних інвестицій в нашій країні », - сказав Дмитро Ануфрієв, партнер та керівник департаменту корпоративних фінансів компанії «Делойт Україна ». За оцінками GfK Україна, загальна додана вартість, що створюється компанією, становить 0,25% річного ВВП.

Відповідно до статистичних даних Світового Банку серед 100 найбільших транснаціональних банків світу 18 належать Китаю, 12 – США, 8 – Японії, по 6 – Франції та Великобританії, по 5 – Канаді, Німеччині та Іспанії, по 4 – Австралії, Бразилії, Південній Кореї та Швеції (див. Додатки рис. Е.3). Відсутність власних ТНБ обмежує конкурентноспроможність України. Проте з кожним роком все більше іноземних ТНБ поширюють свою присутність в Україні. Найбільші світові банки, що здійснюють свою діяльність в Україні шляхом створення дочірнього банку або часткової участі в капіталі українських банків: “Reiffeisenbank”, “ING Bank”, “Calyon Bank”, “НVB Bank”, “Citigroup” тощо. Також варто відзначити, що іноземні банки активно ведуть переговори з провідними українськими банками щодо можливості їх придбання. Одним із аргументів розширення присутності транснаціонального капіталу в банківській системі України є теза щодо здешевлення кредитів. Найбільші іноземні банки в Україні відповідно до рейтингу “Forbes” за 2017 рік зазначені у таблиці 3.1 (див. Табл. 3.1). Українська банківська система знаходиться в ризикованій залежності від світових системних фінансових криз, через негативний вплив глобалізації на фінансову стабільність банківська система не може бути гарантом фінансового забезпечення сталого економічного розвитку. Характерними для нього є зменшення обсягів надання фінансових послуг (особливо обсягів кредитування бізнесу й населення); брак довгострокових фінансових ресурсів; низький рівень розвитку й низька прозорість фондового ринку [8].

## ТНБ на фінансовому ринку України, 2017 р.

	Назва міжнародної банківської групи	Країна походження	Назва дочірнього банку в Україні	Активи міжнародної банківської групи, млн. євро
1	BNP Paribas	Франція	Укрсиббанк	2 077 759
2	Credit Agricole	Франція	Креді Агріколь Банк	1 762 763
3	Deutsche Bank	Німеччина	Дойче Банк ДБУ	1 7088 703
4	Citigroup	США	Сітібанк	1 517 922
5	ING Group	Нідерланди	ІНГ Банк Україна	992 856
6	Unicredit	Італія	Укрсоцбанк	844 217
7	Intesa Sanpaolo	Італія	Правекс-банк	646 427
8	SEB	Швеція	СЕБ Корпоративний банк	280 847
9	Raiffeisen INTL	Австрія	Райффайзен Банк Аваль	121 624
10	PKO Bank Polski	Польща	Кредобанк	58 135

Примітка. Складено автором за даними . Forbes Global 2000: The World's Largest Banks In 2018 And Why They Still Rule The World. 2018. URL: <https://www.forbes.com/sites/antoinegara/2018/06/06/forbes-global-2000-the-worlds-largest-banks/#87c622175a9e>.

Саме тому постає актуальне питання ефективної співпраці вітчизняних банків і ТНБ. Завдяки ТНБ і створенням з ними взаємовигідних альянсів стає можливим зміцнити конкурентоздатність та розвиток банківського сектору України.

### **3.2. Стратегії діяльності аграрних ТНК та пріоритети захисту національних економічних інтересів в процесі проведення земельної реформи в Україні**

Аграрна сфера є привабливою для найбільших ТНК світу Cargill (рослинництво і тваринництво, продукти харчування), McDonald's, Nestle, Kraft Foods (ТМ "Люкс"), Lactalis (ТМ "President"), Kernel (ТМ "Щедрий Дар", "Стожар") Pepsico, Danone ("Даніссімо", "Актімель"). Сільське господарство займає центральне місце у забезпеченні продовольством та викоріненні бідності та голоду. Воно не

лише забезпечує значну масову та сільську зайнятість, але також є важливим фактором економічного зростання національної економіки та значним заробітком для багатьох країн, що розвиваються. Враховуючи фундаментальне значення сільського господарства для більшості країн, що розвиваються, його хронічне нехтування багатьма з них викликає глибоке занепокоєння протягом певного часу. Однак декілька факторів, які не є взаємовиключними, призвели до недавнього зростання внутрішньої та приватної участі у сільськогосподарській галузі у значній кількості країн, що розвиваються. Більшість цих факторів мають структурний характер, і, як очікується, вони сприятимуть інвестуванню сільського господарства в осяжному майбутньому. У цьому контексті іноземна участь, а також внутрішні інвестиції можуть відігравати вирішальну роль у виробництві сільського господарства в країнах, що розвиваються, підвищуючи продуктивність праці та підтримуючи економічний розвиток.

Сільське господарство історично було однією з основних галузей економіки України. Україна сьогодні має площу ріллі, яка дорівнює 30% орної землі Європейського Союзу та 2,1% світового банку ріллі. Українська земля вирізняється якістю: Україна складає близько 25% найбільш родючої землі (чорноземи) в світі, яка робить країну унікальною з точки зору агропотенціалу.

Важливість сільського господарства для економіки України стає більш помітною в контексті зовнішньої торгівлі. За 2010-2017 рр. Частка сільськогосподарської продукції в загальному експорті зросла - з 21% у 2010 р. До 44% в 2017 року, тоді як частка сільськогосподарської продукції в загальному обсязі імпорту коливалася приблизно на 10%. Сільськогосподарський експорт був найбільшою категорією експорту з 2013 року. У 2017 році його частка була майже у 2 рази більше, ніж у 2-й найбільшій категорії експорту (чорні та кольорові метали).

Станом на 2020 рік Україна є третім за величиною постачальником сільськогосподарської продукції в Європейський Союз та найбільшим світовим експортером зерна. Коли обсяг торгівлі відзначається двозначним зростанням та притоком інвестицій, що надходять в український сектор агробізнесу, країна, схоже, починає відігравати все більшу роль у глобальній продовольчій безпеці.

Український експорт продовольства до Європейського Союзу збільшився на 14% протягом одного року, який закінчився 1 травня 2019 року, досягнувши нового максимуму в розмірі 6,3 млрд євро. Це збільшення дозволило Україні піднятися з п'ятої на третю позицію серед первинних партнерів з продовольства в ЄС, підкресливши переваги вільної торгівлі Угодою про асоціацію між ЄС та Україною 2014 року. За даними Європейської комісії, США зараз є експортером сільського господарства номер один в Європейський Союз із щорічним обсягом 12,9 млрд. євро. За Америкою слідує Бразилія (11,7 млрд. євро), а Україна (6,3 млрд. євро) випереджає Китай (5,9 млрд. євро). Також Європа не є єдиним місцем, де українські продовольчі товари набирають частку ринку. За останні п'ять років географічний розподіл сільськогосподарського експорту України значно розширився, оскільки агропідприємства країни вийшли за рамки традиційних ринків колишнього Радянського Союзу і прагнули розширити свою присутність в Азії, Африці та за її межами.

Ця диверсифікація частково є відповіддю на економічні аспекти тривалої російської гібридної війни проти України, яка включає торговельні ембарго та бар'єри для транзиту українських вантажів на раніше прибуткові ринки Центральної Азії. Це також є продуктом тривалих зусиль щодо модернізації сільськогосподарської практики України, що призводить до підвищення врожаю, збільшення інфраструктурних можливостей та збільшення врожаю для експорту. Ці вдосконалення створили приплив сільськогосподарського експорту, який витікає з великих українських портів, таких як Одеса та Миколаїв, до пунктів призначення по всьому світу. Україна за період з січня-травня 2019 року експортувала сільськогосподарську продукцію на суму 8,97 млрд. дол. США, що становить річне зростання на 1,58 млрд. дол. США або на 21,4%. Завдяки цьому останньому зростанню продовольчі товари становили 42,9% від загального українського експорту протягом перших п'яти місяців року, що зробило цей сектор ключовим джерелом надходжень в іноземній валюті для української економіки загалом. Географічний обсяг експорту сільського господарства України на початку 2019 року відзначився розширенням міжнародних горизонтів країни. Китай був найбільшим



ринком в Україні, він становив 8,9% від загального експорту сільського господарства на суму 795 млн. дол. США. На другому місці опинилася Індія (8,3%, 741 млн. дол. США), далі Єгипет (8,2%, 737 млн. дол. США), Туреччина (7,6%, 684 млн. дол. США) та Нідерланди (7,1%, 641 млн. дол. США). Інші основні ринки ЄС включали Іспанію (503 млн. дол. США), Італію (333 млн. дол. США), Польщу (301 млн. доларів США) та Німеччину (250 млн. доларів США)[17].

Щоб подовжити період притоку прибутків уряд дозволив наводнити ринок ГМО продукцією, що як відомо вирізняється своєю стійкістю до шкідників та кліматичних умов. Існує ще одна версія запуск ГМО продукції на ринок-одна з умов видачі кредиту Світового банку та МВФ. ГМО розглядається як біотехнологія. Докладніше ця теорія описана у звіті Оклендського інституту "Walking on the West Side. The World Bank and the IMF in the Ukraine Conflict". Зокрема, як зазначається в Оклендському звіті, "в той час як в Україні заборонено використання генетично модифікованих організмів (ГМО) в сільському господарстві, стаття 404 угоди про асоціацію з ЄС, що має відношення до сільського господарства, містить положення, яке залишилося в загальному непоміченим : воно вказує, серед іншого, що обидві сторони будуть співпрацювати з метою розширення сфери використання біотехнологій. Немає сумніву, що це положення відповідає очікуванням агробізнесу". Але під час подій на «майдані», світові гіганти, що випускають ГМО продукцію запропонували легалізацію ГМО насіння, це положення підтримала «Українська зернова асоціація». Мова йде про експансію ТНК «Monsanto», що виробляє ГМО насіння злаків та овочей, на українських агроринках. Після легалізації ГМО продукції ТНК «Monsanto» активізується і починає розгортати масштабну діяльність на теренах України, будуючи заводи. Діяльність подібних ТНК направлена створити різочу нерівність між малими фермерськими угіддями, що вирощують натуральний продукт, підриваючи їх діяльність ефектами масштабу і доступності. Експерти з Індії вбачають у експансії ТНК загрозу. Це пов'язано з їх власним досвідом: з виходом ГМО у Індії більше півмільйону фермерів покінчили життя самогубством через борги, що накопичились внаслідок купівлі дорогих хімреагентів задля кількісного збереження врожаю. Також ГМО продукція виснажує

грунт і робить його не родючим. Неконтрольовані засадження генномодифікованої кукурудзи у США спричинили до того, що країна почала закупати натуральну кукурудзу із ЄС [30].

Повертаючись до діяльності «Monsanto», варто зазначити, що ТНК використовує досить цікавий маркетинговий мікс 4P (Product, Price, Place, Promotion). «Monsanto» - одна з провідних агрохімічних та інженерних компаній. Вона має широкий асортимент агрохімічної продукції та технологічно приведене в дію нове насіння та іншу продукцію в рамках свого асортименту маркетингових сумішей. «Monsanto» запускає нові продукти дуже часто, і майже більшість своїх коштів спрямовується на команду охоплення та розвитку. Її продукція також мала свою частку суперечок та судових спорів, головним чином щодо впливу на навколишнє середовище та наслідків для здоров'я людей. Його товарний асортимент включає в себе наступне:

- рядові культури – «Monsanto» виробляє спеціально розроблені рядові культури, стійкі до гербіцидів, містять дикамбу та гліфосат та інші необхідні хімічні речовини;

- насіння сільськогосподарських культур - генетично модифіковані та гібридні насіння переважно для кукурудзи, бавовни, сої та овочів;

- гліфосатні гербіциди;

- агент «Оранж» - гербіцид, який використовується для військових операцій та цілей;

- соматотропін бичачого дерева - гормон, що збільшує вироблення молока при використанні;

- ПХБ - поліхлоровані біфеніли – один з основних теплоносіїв, який застосовувалося в США;

- генетично модифіковані культури, , у т.ч. пшеницю [24].

Компанія «Monsanto» має різні різні патенти на багато технологічних досягнень, які вона виявила, і стягує значні збори з країн, які бажають використовувати ці патенти. Стратегія ціноутворення не схожа на більшість інших, оскільки це стосується біотехнологій та технологічної компанії, її цінова політика

базується на здійснених витратах на НДДКР. Її ціноутворення також ґрунтується на промислових цінах, що склалися для вже наявної продукції, а отже, є конкурентоспроможною ціною для такої продукції. На ціни в агрохімічній промисловості також впливає урядова політика та заходи, що приймаються урядами. Ціни на сировину безпосередньо впливають на загальну ціну продукції.

Щодо стратегії розподілу: «Monsanto» має широкий дистриб'юторський канал і працює у понад 100 країнах. Він має багатоканальну мережу розповсюдження і складається з дистриб'юторів, незалежних торгових мереж, через сільськогосподарські організації та інші канали. Закупівля сировини з різних джерел є важливим аспектом діяльності Monsanto, і це відбувається через безліч місцевих та багатонаціональних гравців. Ланцюги поставок «Monsanto» є однією зі складових успіху в галузі інновацій навіть у ланцюжку поставок, що відкриває шлях до операційної ефективності та скорочення витрат. Науково обґрунтована мережа розподілу та постачань на основі наукових даних допомогла «Monsanto» досягти своєї мети - досягти максимальної кількості країн у часі та правильним способом.

«Monsanto» має багатоканальний підхід до свого просування. ТНК використовує традиційні рекламні заходи, такі як телереклама, канали друкованих ЗМІ, як газетні оголошення тощо. Також використовує канали соціальних медіа, як Twitter, щоб активно поширювати піар своїх нових продуктах. Замість того, що б робили інші компанії моди чи інших галузей, «Monsanto», будучи агрохімічною компанією, використовує специфічний рекламний підхід, просуваючи свою продукцію через наукові журнали, наукові веб-сайти та блоги. Він наголошує на використанні своїх ключових партнерів для реклами своєї продукції. Нещодавно було встановлено зв'язок з німецькою компанією BASF для спільного просування насіння торгової марки.

Все більше інвесторів, дивлячись на високі показники родючості української землі, замислюються про придбання земельних угідь на території України. З 1 липня 2021 року вступить у дію Закон України №2178-10 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення», формально відкриваються ринки української землі після 28 річного

мораторію. Предметом торгівельних відносин має стати Земельний Банк України, загальною площею більше як 60 млн га. Власники паїв і фермери не задоволені таким рішенням. Адже іноземцям легше взяти кредит у себе в країні під 1-2% і придбати землю, аніж українцеві під кабальні відсотки. Згідно Закону право власності на землю мають юридичні особи України, засновниками або кінцевими бенефіціарами яких є українці. Покупці землі не можуть мати бізнес, зареєстрований закордоном або у офшорних компаніях. Здається все прозоро і громадяни мали б заспокоїтися, але через декілька тижнів від уряду лунає пропозиція щодо запровадження подвійного громадянства, що фактично дозволяє іноземцеві пройшовши деякі умови придбати землю (згідно Закону не раніше 2024 року) [32].

Від проголошення незалежності Україна мала змогу побачити досвід реалізації земельної реформи у країнах сусідах, як Польща, Литва, Латвія, Румунія, Болгарія, Чехія. Це було нагодою для аналізу економічних можливостей, а також втрат та ризиків за різних сценаріїв реалізації земельної реформи. В Україні апелювали до моделі Польщі та Латвії, де відбувалося корегування ціни землі та пакету земельних власників у перші роки після відкриття ринку та вводилися додаткові обмеження. Досвід Латвії продемонстрував проблему коли через викуп землі біля кордону з Росією виникала загроза суверенітету країни. Польща відома найбільш інтенсивним зростанням вартості землі у 6 разів за 10 років, що загрозово для фермерів та господарств з обмеженим ресурсом, які з кожним роком мають все менше шансів наздогнати ціни власними запасами. У проголосованому Законі щодо обігу земель с/г призначення мінімальна вартість землі прив'язана до нормативної грошової оцінки. За аналітичними розрахунками, за умов вмілого господарювання та економічної стабільності країни, за 10 років ціна землі в Україні може зрости з 1 до 10 тисяч дол. США за 1 га.

Задля полегшення стану занепокоєння українських фермерів доцільно було б застосувати досвід Німеччини:

- Регулювання відносин власності на землю значною мірою в компетенції регіональних органів влади, і громади на місцях самі вирушують, чи варто робити якісь обмеження на продаж чи купівлю паїв

- Загальна процедура купівлі землі виглядає так:

1. Перевірка майнових прав та обов'язкове оформлення угоди про купівлю-продаж у нотаріуса.

2. Нотаріально завірений договір разом із заявкою на отримання дозволу купівлі землі в цьому районі подається до місцевої влади. У чиновників є право до трьох місяців вирішувати, чи надавати дозвіл. Зокрема перевіряється пріоритетність інших претендентів у купівлі тієї чи іншої ділянки. Приміром, фермер має першочергове право купити сусідню земельну ділянку. Якщо ж мова йде про невеликі наділи (0,15-2га), то дозвіл не потрібен.

3. Податок на придбання землі – до 4 % від вартості угоди і сплачується покупцем

- Прозоре регулювання ринку землі, незалежні комісії експертів з оцінки землі (вони ведуть бази даних про суми угод продажу ділянок). Це є одним з факторів ціноутворення для запобігання спекуляцій.

ТНК відіграють дедалі суттєвішу роль у розвитку аграрного сектору України. Вони формують тенденції в розвитку вітчизняного АПК, займають значне місце в структурі міжнародної торгівлі. Діяльність ТНК в аграрній сфері має як позитивний так і негативний вплив. Складення SWOT-аналізу діяльності ТНК у аграрній сфері дозволяє виділити основні сильні сторони, переваги, ризики та загрози від їхньої діяльності для аграрного сектору економіки України (див. Додатки табл. Є.1)

ТНК у агросфері України має великі перспективи розвитку. Водночас, Україна має захистити національні економічні інтереси. Серед ризиків домінування ТНК у аграрній сфері України – використання українських земель для високотехнологічного, механізованого вирощування технічних культур (а отже – без застосування великої кількості найманої робочої сили). Отримана сировина – зерно, кукурудза, рапс, соя та ін. – будуть експортуватися ТНК до країн світу та країн базування материнської компанії ТНК, з наступною переробкою та виробництвом

готової продукції з високим вмістом доданої вартості. Реалізація такої стратегії діяльності ТНК несе Україні низку загроз – від виснаження родючості земель, до загрози голоду. Адже – якщо на землях будуть вирощуватися технічні культури, то готові продукти харчування будуть імпортуватися. Для зменшення ризиків голоду, зростання цін на продукти харчування в Україні слід посилити роль держави. Держава має надати цільову фінансову підтримку українським фермерам, у т.ч. у вигляді – державних субсидій, пільгового оподаткування та пільгових кредитів, що створює робочі місця саме для населення України. Українські фермери виробляють продукцію та постачають продукти харчування на внутрішній ринок, що сприяє забезпеченню національної продовольчої безпеки. Для регулювання діяльності ТНК на українського аграрному ринку потрібно, перш за все, створити відповідну нормативно-правову базу з включенням імперативної складової захисту національних економічних інтегресів України. Держава має контролювати спостерігати за дотриманням норм прозорості діяльності ТНК, що мають у користуванні сільськогосподарські угіддя для їх раціонального та екологічно-безпечного користування. Поряд з цим, доцільними є Потрібні зміни в організації сільськогосподарського виробництва для створення умов і підтримки розвитку фермерських об'єднань дрібних та середніх товаровиробників, переважно на засадах кооперації і кластеризації.

### **3.3 Соціально-економічні наслідки реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності ТНК в Україні та у світовій економіці.**

Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) у XXI ст. стає невід'ємною ознакою стратегій діяльності ТНК на світових ринках. Адже дотримання ТНК у своїй діяльності принципів КСВ підвищує імідж ТНК для споживачів їх продукції (послуг), що позитивно позначається на капіталізації бренду ТНК. Дотримання ТНК стратегії орієнтації на принципи КСВ свідчить про врахування у діяльності ТНК принципів та критеріїв екологізації виробництва, орієнтації на раціональне використання обмежених невідновлюваних природних ресурсів; врахування у

діяльності ТНК інтересів суспільства, участь ТНК у доброчинності, меценатстві, недопущенні дискримінації будь-якого виду та дотриманні інших цілей сталого розвитку.

КСВ як стратегічний пріоритет діяльності ТНК набуває у світовій економіці все більшого значення для реалізації сучасних ділових відносин. Компанії повинні дбати про інтереси своїх споживачів та всіх зацікавлених сторін, але в той же час, вони повинні приділяти більше уваги й іншим сферам, крім виключно отримання прибутку. Більшість людей звикли думати, що підприємства отримують переваги у споживачів. Тим не менш, в наш час зацікавлені сторони турбуються не лише про прибутки; їх більше цікавить компанія стосовно різних економічних, екологічних, етичних, управлінських та соціальних аспектів, оскільки ці фактори суттєво впливають на долю компанії в довгостроковій перспективі. Дослідження довели, що є конкурентна перевага корпорацій, які мають більш високу репутацію та більш соціальні відповідальні за свою програму з КСВ. Багато транснаціональних компаній, таких як Starbucks, Body Shop та Microsoft встановлюють добре розроблений кодекс поведінки; вони також прагнуть досягти соціальних місії з метою етичного ведення бізнесу, мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище, привернення уваги громадськості до певних питань, залучення коштів та пожертви та багато іншого.

Репутація стала одним із пріоритетних завдань для зацікавлених сторін та громадськості для визначення того, чи є компанія надійною, чи здатною виправдати їхні сподівання. Відмінна програма корпоративної соціальної відповідальності - це один із способів підвищення репутації компаній та формування іміджу. Понад 70 відсотків людей поширюють позитивні рекомендації іншим, коли компанії отримують вище 80 пунктів у їх балах з КСВ, визначених Reputation Institute. Reputation Institute - відома консалтингова компанія з корпоративної репутації, яка проводила великі дослідження щодо щорічного рейтингування 100 найповажніших ТНК; в ньому бере участь понад 55 000 учасників з 15 найбільших країн світу. Reputation Institute вимірює репутацію компаній через сім аспектів включаючи: робоче місце, управління, громадянство, фінансові результати, лідерство, продукцію,

послуги та інновації. Деякі з ключових практик включають створення позитивних відносин із громадою, використання зацікавленості акціонерів враховується під час прийняття бізнес-рішень, проведення справедливих та прозорих господарських операцій та інші заходи.

Тим не менш, етична компанія не тільки працює спираючись на моральний кодекс перед громадськістю; це також вимагає етичного корпоративного клімату та послідовних дій, що стоять за цим. Кожна компанія має унікальну організаційну культуру, де вона має величезний вплив на поведінку підлеглих, рішення, які вони приймають, і цілі, яких вони прагнуть досягти. Наявність етичного корпоративного клімату вимагає від компанії інтеграції цих принципів всередині компанії. Вони можуть чітко включати в себе принципи та правила кодексу етики та місії. Вони також проводять майстер-класи з етики, канали для повідомлення про внутрішню неетичну поведінку та винагороди за те, що вони є етичними працівниками компанії. Вони допомагають формувати позитивну організаційну культуру всередині компанії, працівники мають більш чітке розуміння того, яка поведінка та дії вважаються доцільними, правильними та етичними. Тобто ТНК, що впроваджують у свою діяльність КСВ прямують до сталого розвитку.

У науковій літературі існують різноманітні визначення сталості, які часто використовують різну термінологію та інколи перетинаються у своїх значеннях. Взагалі сталість в базовій термінології означає здатність підтримувати щось у майбутньому. Іншими словами, сталість - це задоволення потреб людини без шкоди для майбутнього покоління. ТНК відіграють важливу роль у реалізації сталого розвитку. Тим не менш, від самітів в Рио-де-Жанейро (1992 р.) до самітів Йоганнесбурга (2002 р.) було досягнуто лише невеликого прогресу. Однак багато компаній почали підтримувати екологічну політику, щоб залишатися конкурентоспроможними у своєму бізнесі. Це відображає їхню обізнаність щодо навколишнього середовища, яка є у критичному стані для сучасної економічної системи в терміні природного капіталу, тому робить її важливою для ділової стратегії ТНК щодо вирішення реальності забруднення навколишнього середовища



та управління природними ресурсами. Отже, недбалість до цих факторів призведе до зниження репутації компанії .

ТНК з роками заробленою, авторитетною репутацією закликають впроваджувати практику сталого розвитку у свою бізнес-стратегію. Практика сталого розвитку не тільки принесе користь компанії, оскільки може виявитися перевагою для навколишнього середовища, економіки та суспільства. Корпорації, які застосовують практики сталого розвитку, є більш стійкими на ринку, а також мають більш конкурентоспроможні переваги, ніж компанії, що мають звичайну практику. Корпоративна сталість - це бізнес-підхід, який створює довгострокову споживчу і службову цінність, створюючи "зелену" стратегію, спрямовану на природне середовище та беручи до уваги всі аспекти того, як бізнес працює в соціальному, культурному та економічному. Він також формулює стратегії створення компанії, яка сприяє довголіттю за рахунок прозорості та належного розвитку співробітників. Сталий розвиток базується на потрійній суті, яка є балансом екологічних, соціальних та економічних постулатів. Компанії намагаються досягти довгострокової вигоди, інтегруючи в свої стратегії діяльність, пов'язану із сталістю.

ТНК розширили свою роль і потужність у різних сферах економічного життя, що призвело до створення нових інститутів, таких як Глобальний договір ООН та Глобальна ініціатива звітності (GRI), щоб виконати глобальні стандарти. Глобальний договір ООН був заснований у 2000 році, до нього було включено 50 багатонаціональних компаній. Основоположною метою договору було збільшити дотримання приватними суб'єктами прав людини, збереження навколишнього природного середовища, дотримання трудових та соціальних прав, а також покращити процес подання вимог до звітності та дотримуватись даних. Протягом 18 років зареєстровано понад 9000 транснаціональних компаній із 164 країн-членів.

Однак Глобальний договір ООН піддається критиці через його добровільний характер, і наразі можливості санкцій за неправомірну діяльність або суперечки відсутні. Незважаючи на те, що ця платформа заснована на добровільному членстві,

успіх Глобального договору ООН бачиться через процеси впровадження та зростаючу кількість членів.

Інший глобальний впорядник стандартів сталого управління - GRI, став надійним інститутом глобального управління. Він був заснований у 1997 році з метою впровадження механізму, що аналізує екологічну складову компаній та дає інвесторам галузевий огляд економічних, соціальних та управлінських питань. У 2000 році була реалізована перша глобальна рамка, яка включала ці аспекти. Ініціатива стала офіційним партнером по співпраці Програми ООН з навколишнього середовища (UNEP) у 2002 році. Того ж року GRI отримав подальше міжнародне визнання через Саміт ООН з питань сталого розвитку в Йоганнесбурзі. Через чотири роки GRI зміцнить співпрацю з Глобальним договором ООН та Організацією економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Через це члени Глобального договору ООН почали використовувати GRI як стандарт звітування, і 10 принципів Глобального договору ООН були реалізовані в рамках GRI. До того часу GRI опублікував свою четверту редакцію стандартів звітності, які стали високо оціненим джерелом міжнародної інформації щодо встановлення та моніторингу глобальних стандартів [36].

У 2015 році було опубліковано, генеральною Асамблеєю ООН, посібник щодо ділових дій спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку (SDG) , відомий як Компас SDG, який допомагав показати важливість компаній у досягненні цих цілей. Але це не лише показує важливість компаній у досягненні цілей, але також дає керівництву компаніям інформацію про те, як вони можуть допомогти досягти SDG. Крім того, він пропонує широкий спектр інструментів для впровадження SDG в бізнес-стратегію.

Фінансова потужність, кількість співробітників, досвід, глобальні ланцюги поставок, глобальна внутрішня політика та корпоративна соціальна відповідальність ТНК роблять їх важливими партнерами у досягненні сталого економічного розвитку. Прийняті стандарти також є бажаною основою для того, щоб ТНК залишалися конкурентоспроможними у своїй практиці, оскільки їх контролює громадянське

суспільство на основі відповідності до звітів про стійкість, необхідних Глобальному договору ООН, GRI та SDG.

У Німеччині опитування компаній показало, що 72% компаній заявляють, що цілі SDG для них важливі, 52% вже використовують SDG як основу, а 21% готуються використовувати їх в майбутньому. Крім того, в опитуванні було підкреслено, що компанії передбачають, що відповідні уряди допоможуть їм у реалізації SDG. Деякі приклади транснаціональних корпорацій, що відповідають стандартам SDG, включають компанії в секторі продуктів харчування та напоїв, такі як Nestlé, Unilever та компанія Coca Cola. Ці компанії мають членство в Глобальному договорі ООН і узгодили свої стратегії компанії з цілями сталого розвитку. Однак у них є власні інтереси бізнесу як рушійні сили у досягненні SDG завдяки корпоративним глобальним ланцюгам поставок та високим ефектом використання цих багатонаціональних компаній.

Успішним прикладом втілення КСВ та слідування цілям сталого розвитку в Україні є ТНК «Coca-Cola». Відповідно до останнього Звіту про сталість «Coca-Cola» за 2018 рік, основними програмами та завданнями з КСВ, ініційованими компанією: підвищення особистого добробуту, створення сильніших спільнот та охорона навколишнього середовища. Наприкінці 2018 року ТНК було запроваджено стратегію «Світ без відходів». Мета – до 2030 року відправити на переробку ту саму кількість відходів, яку компанія випускає на ринок. Можливо запровадження пакування, що підлягає переробці.

У світовій економіці не всі ТНК побачили преспектики інтегрування КСВ у свою корпоративну бізнес-політику. Мотивацією слідувати цілям сталого розвитку можуть бути такі аргументи:

1. Публічний імідж та репутація. КСВ сприяє розвитку громадського іміджу та репутації корпорації. Це стає частиною корпоративного брендингу. Це варіант для досягнення «конкурентної диференціації». Зусилля у сфері КСВ можуть викрасти частку ринку у конкурентів або створити можливість для виходу на новий ринок. Тим більше що покоління Y приєднується до робочої сили та обганяє споживче населення, ця група керується ідеалами соціальної відповідальності. Тому ці

стратегії є способом встановлення зв'язків із цільовим споживачем. Крім того, у разі несприятливих подій, до компаній із сильними стратегіями КСВ ставляться з порозумінням та співчуттям. Споживачі більше розуміють, чи мають компанії справжній намір покращити суспільство. Коли виникають проблеми, компанії, що мають серйозну базу з КСВ, мають вбудовану систему буфер для захисту від негативного піару.

2. Сильні стратегії з КСВ приносять користь для роботи з персоналом у межах фірми. Справжня прихильність до КСВ робить працівників «значно зацікавленими, більш задоволеними та лояльнішими» до фірми.

3. Операційна економія витрат та управління ризиками. Політика, що впливає із стратегій КСВ, може призвести до кращого управління ризиками та економії операційних витрат. Просування політики щодо КСВ по всьому ланцюгу поставок фірми зменшує потенційні перебої в постачанні. Крім того, процеси можуть бути реформовані для підвищення ефективності використання енергії та матеріалів. Це означає, що фірма витрачає менше коштів. Стратегія КСВ сприяє сталому розвитку, переробці та захисту ресурсів з метою управління землею. Одночасно, ці акценти означають економію на господарських операціях.

### **Висновки до 3 розділу**

В епоху глобалізації вплив транснаціональних корпорацій на світову економіку в цілому і економіку окремих країн стає все більш глибоким. ТНК переважно обирають галузі з швидким оборотом капіталу та ринками, що розвиваються.

ТНК демонструють свою соціальну відповідальність в Україні та мають вагомий вплив на економічний розвиток України. ТНК мають можливість впливати на ціноутворення в країні. Щоб мінімізувати негативні аспекти діяльності ТНК, необхідно вжити ефективних дій для покращення інвестиційного клімату, та впровадження доцільної правової бази. Партнерство з ТНК з чітко регламентованими законами допоможе захистити національні економічні інтереси,

це сприятиме подальшому розвитку бізнесу в Україні, інтернаціоналізації виробництва і капіталу, а також сприятиме інтеграції України у світову економіку.

Включення КСВ практик у бізнес-стратегії з боку ТНК - це позитивний крок у досягненні сталості в організації, який може мати вирішальний вплив на економічний, соціальний та екологічний аспекти. Потрібно сприяти поширенню практики КСВ у діяльності ТНК, у реалізації цілей та стратегій сталого розвитку. Особливо дотримання КСВ важливо для ТНК, які працюють на ринку України. В найближчому майбутньому, жодна компанія, у т.ч. ТНК - не буде позиціонуватись як лідер галузі, якщо не враховуватиме екологічних питань у своїй стратегії. Кожна компанія та ТНК у світовій економіці повинна також більше уваги приділяти пошуку балансу між економікою, довкіллям та суспільними обов'язками у досягненні глобальної сталості та досягненні сталого економічного зростання.

## ВИСНОВКИ

У світовій економіці ТНК відіграють провідну роль як глобальні виробники товарів та послуг, як експортери та імпортери – лідери світового розвитку. Діяльність ТНК на світових ринках має чітку стратегію, яка зорієнтована на максимізацію прибутків, розширення ринків збуту, отримання дешевих та якісних сировинних товарів та їх подальшої переробки у структурних підрозділах ТНК, максимізації доданої вартості, у т.ч. шляхом формування ланцюгів створення доданої вартості із залученням різних країн та товаровиробників.

У XXI ст. для забезпечення конкурентної перемоги на світових ринках, ТНК застосовують різноспрямовані та диверсифіковані стратегії діяльності, до яких належать:

- стратегії ведення «торговельних війн» (станом на 2020 р. особливо наочно це проявляється на ринку нафти, за участю ТНК США та країн ОПЕК +);

- стратегії формування кластерів за участі ТНК, що дозволяє їм залучати суміжні виробничі комплекси та потужності, залишаючись ядром кластеру (наочно це видно на прикладі участі ТНК у розбудові авіаційних кластерів);

- стратегії використання ТНК бренду – як іміжду ТНК, що посилює довіру споживачів до продукції ТНК, виступає гарантом якості, безпечності продукції та послуг ТНК;

- стратегії дотримання ТНК принципів корпоративної соціальної відповідальності, що переорієнтовує діяльність ТНК на врахування екологічних, соціальних та суспільних цінностей сталого розвитку у їх повсякденній діяльності.

Для України залучення ТНК на національний ринок має вагомим значення. Особливо це стосується аграрної сфери. Завдання української держави – забезпечити захист національних економічних інтересів та дотримання рівної конкуренції для національних товаровиробників та ТНК на національному ринку.

В цілому, синергія всіх стратегій діяльності ТНК забезпечує їм максимізацію прибутків, посилення економічного впливу на світових ринках у XXI ст.

ТНК і ТНБ - це економічна, політична, екологічна та культурна сила, що неминуча в глобалізованому світі. Великі корпорації щодня впливають на життя мільярдів людей, найчастіше складними та непомітними способами. За традиційним економічним поглядом, корпорації - це суб'єкти, які надають максимальні вигоди суспільству, в процесі постійного пошуку більших прибутків. Реалізуючи свій повний потенціал ТНК для забезпечення добробуту суспільства потребуватиме добровільної суміші ініціативи, ринкові сили та правил.

Транснаціональні корпорації є однією з рушійних сил міжнародного виробництва, інтернаціоналізації, лібералізації міжнародної торгівлі і, зрештою, глобалізації світової економіки, а також завдяки розвитку науково-технічної революції ТНК стають одними з найважливіших і найважливіших домінуючим явищем в міжнародній економіці.

Транснаціональна корпорації - це еволюційно нова фаза в управлінні глобальними підприємствами, вони є "м'язами та мізками" нової глобальної системи, в якій їхній успіх чергується із заангажованою робочою силою та принизливою роллю національні урядів.

Існує класифікація ТНК за формами, згідно якої поділяють на картелі, синдикати, пули, трести, концерни, консорціуми, транснаціональні стратегічні альянси. Такі форми як картелі, трести вже не використовуються, вони історично були ланкою еволюції ТНК.

Умовно формування ТНК можна поділити на 3 періоди:

1. I етап – висока концентрація капіталу, пошук його виходу за національні межі.
2. II етап – період науково-технічної революції, де промислово розвинуті країни впливають на тенденції ринку
3. III етап – орієнтація на світовий ринок, переваги надаються ТНК з інноваційною складовою.

Цілі та стратегії ТНК відносно країн, що розвиваються, з часом не зазнали суттєвих змін. Вони носять суперечливий характер. З одного боку, приймаюча країна отримує притік інвестицій та появу нових робочих місць, з іншої – ТНК

обирають такі країни через недостатньо формалізовану законодавчу базу оподаткування, дешевизну ресурсів та робочої сили та проникнення і монополізація нових ринків збуту.

Регулювання діяльності ТНК є досить гострим питанням. Враховуючи вплив ТНК на світову економіку, їх діяльність потребує контролю та транспарентності задля забезпечення безпеки національних інтересів країн. Міжнародні організації нині не створили чіткого регламенту дій для ТНК, тому їх кодекси та угоди носять більш рекомендаційний характер. В свою чергу державний рівень регулювання є найважливішим гарантом економічної безпеки при вході ТНК на місцевий ринок. Кожній державі слід сформувати нормативно-законодавчу базу для нового політичного гравця, ТНК і ТНБ, що має формуватися на принципах поваги до суверенітету приймаючої країни, справедливе стягнення податків, утримання від корупції, формування сприятливих умов для процвітання ТНК та утримання від лобіювання власних інтересів.

Тиск з боку міжнародних організацій підштовхує ТНК, щоб вони стали більш прозорими та підзвітними щодо їх соціальних та екологічних наслідків, але потрібно набагато більше. Запевнити, що цілі ТНК збігаються з ширшими цілями суспільства навряд чи буде здійснено добровільними реформами чи національними нормативними актами. Транснаціональна мобільність ТНК означає, що необхідні міжнародні дії. Складність полягає в тому, що ТНК здійснюють значний вплив на міжнародні угоди.

Разом із надшвидкими процесами глобалізації відбувається посилення протекціоністських заходів. Найгіршим наслідком з цього впливають торговельні війни. Перш ніж прийти до розриву торговельних відносин країни проходять через такі стадії: суперечлива ситуація у торгівлі, торговельна суперечка, торговельний конфлікт. Засобами торговельної війни є обмеження : митні тарифи на експорт/імпорт, експортні/імпортні квоти, економічна блокада, ембарго, санкції. Торговельна війна може поліпшити економічний стан країни, але лише в короткостроковій перспективі.



ТНК використовують стратегію брендової продукції, корпоративний бренд-стратегія або суміш двох. Стратегія торгової марки підходить, коли компанія пропонує кілька продуктів, орієнтованих на різні сегменти. Корпоративна стратегія бренду підходить, коли компанія пропонує декілька продуктів, що виходять під фірмовою назвою. При застосуванні корпоративної стратегії бренду всі продукти отримують перевагу від сильного корпоративного бренду. Марка товару управляється маркетинговою функцією. Корпоративний бренд управляється старшим менеджментом. Світові ТНК вважають за краще використовувати стратегії стандартизації з деякою адаптацією на місцевих ринках.

Україна має досить цікаві інвестиційні проекти, які передбачають залучення ТНК. Країна є привабливою для інвесторів, але наявність негативних факторів (корупція, надмірна бюрократизація, відсутність чіткого законодавства, низька платоспроможність населення) виступають стоп-чиниками для інвесторів. Можна виділити наступні привабливі для інвестування сфери економіки в Україні: харчова промисловість, агропромисловий комплекс, фінансовий сектор, ІТ-технології, фармацевтика. Ці ринки не є перенасиченими, що є ідеальною умовою для інвестування ТНК у розвиток національного виробництва. Враховуючи всі позитивні аспекти від співробітництва з ТНК, варто не забувати захищати національні стратегічно важливі підприємства та національні інтереси України.

Оскільки банківський сектор України є досить залежним від світових економічних коливань співробітництво з ТНБ можна розглядати як запоруку стабільного зміцнення конкурентноспроможності та розвитку фінансового сектору.

Земельні реформи в Україні є досить привабливими для інвесторів. Оскільки українські чорноземи відрізняються родючістю, а кліматичні умови є сприятливими для більшості культур. Нині уряд України веде досить «слизьку» політику на ринку землі. Уряду слід було би приділити більше уваги до досвіду країн-сусідів та розробити детальний план відкриття ринків землі як для громадян України так і для іноземців, створивши особливі умови кредитування у випадках купівлі землі. Якщо цей процес був би більш прозорим це б не викликало паніки у населення.

Для кожної ТНК важливі імідж і репутація, адже це прямо впливає на попит. Включення КСВ практик у ведення корпоративної діяльності та слідування цілям сталого розвитку. Міжнародні організації вже розробили достаньо багато планів ведення КСВ з пріорітеним напрямом сталого розвитку. Примус ТНК до обов'язкового слідування цим нормам не є доцільним. Лише мотивувавши ТНК та донесення інформації про переваги такого ведення бізнесу, реальні приклади успіху (як «Coca-Cola») зможуть переконати керівництво ТНК взяти цей курс та позитивно вплинути на внутрішню політику корпорації.

Співробітництво з ТНК має як переваги, так і недоліки. Тому вони потребують регулювання, і їх слід заохочувати в окремих секторах, а також обмежувати їхню інвестиційну діяльність в певних національно стратегічних галузях.

Безперечно багатонаціональні корпорації мають значну потенційну економічну силу. Подібно до сутності влади, вона теж амбівалентна – нею можна зловживати, але це також може сприяти іншим на користь. Сфера зловживань зводиться до прийняттого мінімум за допомогою інструментів контролю і обмеження потужностей. За теорією конкуренції найбільш важливий внесок, який може внести підприємство у розвиток економіки є стимулювання технологічного та економічного прогресу, оптимального розподілу ресурсів та усунення нестандартної продукції та застарілих методів виробництва. ТНК сприяють міжнародному поділу праці, а отже - цитуючи Адама Сміта - сприяють "багатству націй".

## СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Хартія економічних прав та обов'язків держав від 12.12 1974р. // Україна в міжнародно-правових відносинах. – Київ.: Юрінком, 1996. – С. 88-97.
2. Закон України №2178-10 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обігу земель сільськогосподарського призначення»  
Закон про ринок землі №2178-10
3. Угода про пов'язані з торгівлею інвестиційні заходи ст.6
4. Бігус М.М. Кластеризація як перспектива розвитку міжнародного туризму та активізатор економіки в Україні / М.М. Бігус, Є.Д. Голікова // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип.27 (2). С. 48 – 52.
5. Гордєєва Т. Міжнародні торговельні суперечки у сучасній регулятивній парадигмі / Т. Гордєєва // Міжнародна економічна політика. – 2013. – №2 (19). – С. 110 - 111
6. Давидова І.О., Величко К.Ю., Печенка О.І. Транснаціональні корпорації: – Харків. Видавництво «Форт», 2018. – 175с.
7. Загородников К.А., Просвирина Н.В. Сущность и классификация кластеров в современной инновационной экономике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 12А. С. 107-117
8. Кузнєцова Л., Коваленко В. Вплив глобалізаційних процесів на фінансову стійкість банківської системи. // Актуальні проблеми економіки. 2012. С. 264–271
9. Левченко М. Є. Формування омніканальної збутової політики підприємства / Левченко Михайло Євгенійович – Київ, 2016
10. Лук'яненко Д., Тимур К. / Стратегії глобального управління// Міжнародна економічна політика. - 2008. - Вип. 1-2. - С. 5-43. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер\\_2008\\_1-2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер_2008_1-2_3)
11. Макогон Ю.В. Інвестиційна привабливість України в умовах трансформації світового господарства / Ю.В. Макогон, К.В. Лисенко // Теоретичні і

практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2012. – Вип. 1. – Т. 1. – С. 7–26

12. Паньків М. М. Кластеризація в туристичній галузі: польський досвід / М. Паньків // Актуальні проблеми та перспективи розвитку харчових виробництв, готельно – ресторанного та туристичного бізнесу. Матеріали Міжнародної науково – практичної конференції, присвяченої 40 – річчю заснування факультету харчових технологій, готельно – ресторанного і туристичного бізнесу, м. Полтава, 20 – 21 листопада 2014 р., - Полтава: ПУЕТ, 2015. – С. 201 – 205.

13. Партола А.І. Розвиток спеціалізованих кластерних організацій як засіб забезпечення ефективної кластерної кооперації підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. 2018. Вип. 2(52). С. 130-137.

14. Розвиток транскордонного співробітництва : науково – аналітична доповідь / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»; наук. редактор В.С. Кравців. – Львів, 2015. – С. 11 – 12.

15. Міжнародні фінанси. М. Мозговий, Т. Є. Оболенська, Т. В. Мусієць: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 557 с.

16. Петти Уильям. Трактат о налогах и сборах. // Классика экономической мысли: Сочинения. – М.: Эксмо-Пресс, 2000. – С. 5-76

17. <http://www.ukrstat.gov.ua> – офіційний сайт Державної служби статистики України.

18. <http://www.niss.gov.ua> – офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень.

19. <http://www.oecd.org> – офіційний сайт ОЕСР

20. <https://www.un.org> ООН

21. <https://www.wto.org> – офіційний сайт СОТ

22. <https://www.worldbank.org> – офіційний сайт Світового Банку

23. <https://www.imf.org/external/index.htm> – офіційний сайт МВФ

24. <https://www.monsanto.com> – офіційний сайт Монсанто

25. <https://www.coca-cola.ua> – офіційний сайт Кока-Коли

26. OPEC and how it has dealt with oil price crashes [Електронний ресурс] // msn. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.msn.com/en-gb/finance/other/opec-and-how-it-has-dealt-with-oil-price-crashes/ar-BB1162HQ>.

27. Airbus обогнал Boeing и стал крупнейшим поставщиком самолетов [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/rus/news/2020/01/5/655526/>.

28. Statista – офіційний статистичний портал. [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.statista.com>.

29. Global 2000: the world's largest public companies. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/global2000/#128796d5335d>.

30. 500 Corporations. Як найбільші світові корпорації взаємодіють із стартапами. [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: [http://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS\\_\\_How\\_do\\_the\\_Worlds\\_Biggest\\_Companies\\_Deal\\_with\\_the\\_Startup\\_Revolution\\_\\_Feb\\_2016.pdf](http://cdn2.hubspot.net/hubfs/698640/500CORPORATIONS__How_do_the_Worlds_Biggest_Companies_Deal_with_the_Startup_Revolution__Feb_2016.pdf).

31. Максимчук А. І. Шляхи взаємодії транснаціональних корпорацій зі стартапами / А. І. Максимчук, Т. Є. Моїсеєнко. // Міжнародна економіка: інтеграція науки та практики. – 2018. – №8. – С. 63–71.

32. Вільний ринок землі від «А» до «Я» - енциклопедія реформи [Електронний ресурс] // Agropolit. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://agropolit.com/spetsproekty/635-vilniy-rinok-zemli-vid-a-do-ya---entsiklopediya-reformi>.

33. Примітивна економіка. Як Україна перетворилася на сировинний придаток [Електронний ресурс] // Економічна правда. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.epravda.com.ua/publications/2016/01/9/575732/>.

34. 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>

35. Гудим К. Транснаціоналізація як чинник глобалізації [Електронний ресурс]: Вісник КНТЕУ. – Режим доступу: <http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2014/04/4.pdf>

36. Дмитришен П. В. Особливості стратегії транснаціональних корпорацій в українській економіці / П.В. Дмитришен, В.А. Гарбар [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <http://www.rusnauka.com>.

37. 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>

38. 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](http://www.rusnauka.com/38_NIEK_2014/Economics/2_181324.doc.htm)

39. 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://duer.edu/uploads/vidavnitstvo14-15/10107.pdf>

40. Мозговий О. М., Оболенська Т. Є., Мусієць Т. В. Міжнародні фінанси: Навч. посіб. — К.: КНЕУ, 2005. — 557 с.

41. 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>

42. Назарова Г. В. Механізм функціонування корпорації в інституціональному середовищі. – [Електронний ресурс] / Г. В. Назарова. –Режим доступу: <http://www.instud.net/40-3/212.pdf>

43. 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>.

44. 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>.

45. Можливості для інвесторів в Україні [Електронний ресурс] // DLF. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://dlf.ua/ua/mozhливosti-dlya-investoriv-v-ukrayini>

46. УКРАИНА: ПРИНУЖДЕНИЕ К ГМО [Электронный ресурс] // Екологія Право Людина. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: <http://epi.org.ua/environmental-news/ukraine-prinuzhdenie-k-gmo/>.

47. Ukrainian M&A Review 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2018/03/kpmgukraine-MA-review-en-2018.pdf>

48. Григоренко Ю. Слияния и поглощения в Украине: дефицит покупателей и низкие цены. [Электронный ресурс] — Режим доступа: [http://kreston-gcg.com/upload/sliyaniya\\_i\\_pogloscheniya\\_v\\_ukraine.pdf](http://kreston-gcg.com/upload/sliyaniya_i_pogloscheniya_v_ukraine.pdf)

49. Ukrainian M&A Review 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2018/03/kpmgukraine-MA-review-en-2018.pdf>

50. Рибаківа О.В. Конкуренція і конкурентоспроможність: економічна суть та фактори підвищення / Рибаківа О.В. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://archive.nbu.gov.ua>.

51. Кузнецова І.О. Формування стійких конкурентних переваг: концептуальна модель / І.О. Кузнецова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://liber.onu.edu.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:385030/Source:default>.

52. Карпюк В.П. Управління конкурентоспроможністю продукції / В.П. Карпюк [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2014\\_4/46.pdf](http://nbuv.gov.ua/PORTAL/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2014_4/46.pdf)

53. Журба І.О. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства / І.О. Журба, Ю.М. Коляденко [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://archive.nbu.gov.ua>.

54. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>

55. Транснаціональна корпорація. Сутність та структура транснаціональної корпорації. [Электронный ресурс]. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Транснаціональна\\_корпорація](https://uk.wikipedia.org/wiki/Транснаціональна_корпорація).

56. Транснаціональні корпорації у системі світових економічних відносин.  
[Електронний ресурс]. // Ефективна економіка № 5. – 2019. – Режим доступу до  
ресурсу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2054>.



# ДОДАТКИ

## Додаток А

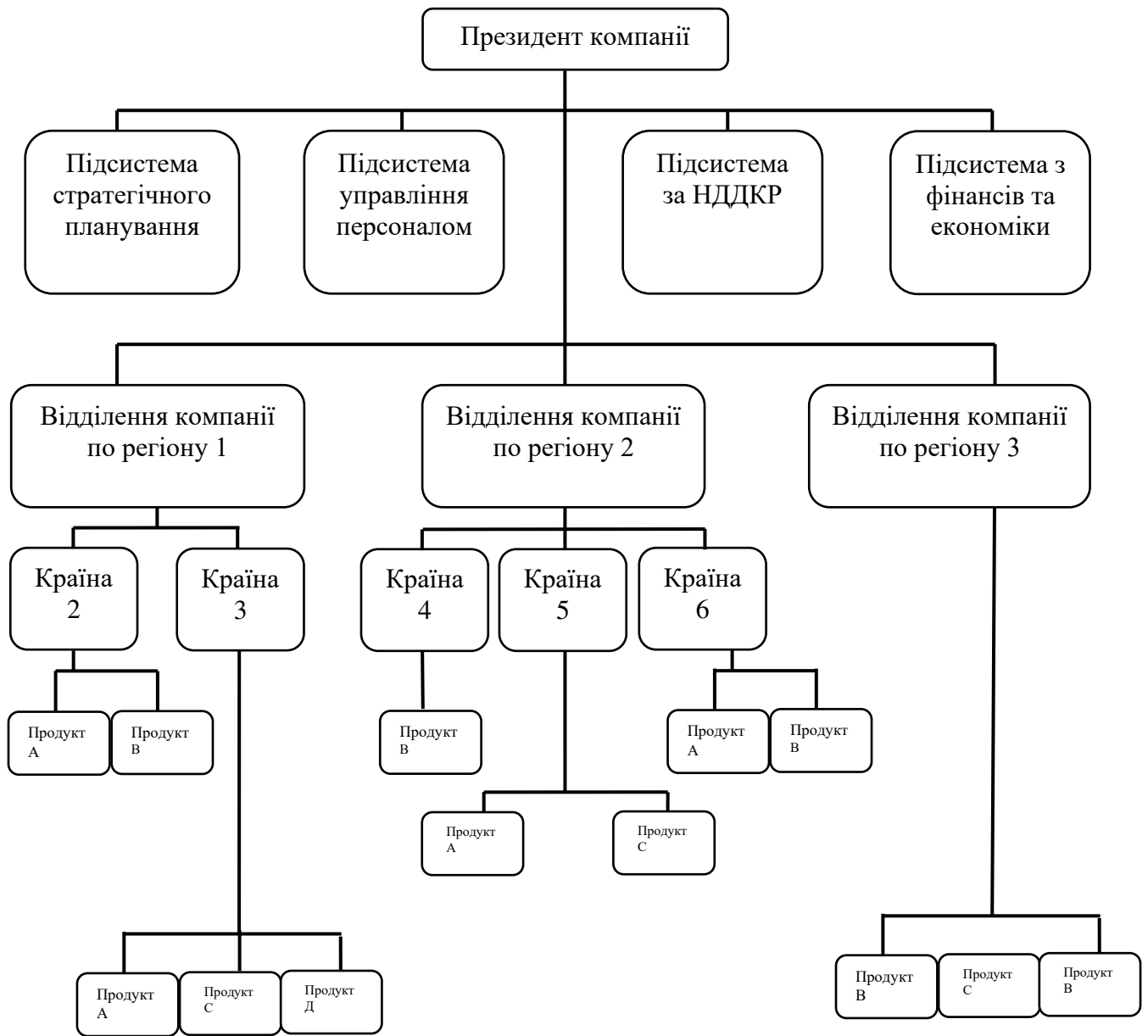


Рис. А.1. Матрична структура управління ТНК

Джерело: Міжнародний менеджмент : навч. посіб. : для студ. вищ. навч.закл. / М. В. Вихор [и др.]. – К. : Центр учб. л-ри, 2011. – С. 229

## Додаток Б

Таблиця Б.1

Порівняльна характеристика традиційних і нових підходів до корпоративного управління

Об'єкт зміни	Традиційна модель управління (модерн)	Сучасна метакорпораційна модель управління (глобалізація)
Організація	Ієрархія, бюрократія	Мережі
Основний принцип організаційної діяльності	Функціональна спеціалізація	Переважно горизонтальна інтеграція
Критичний фактор конкурентної переваги	Капітал	Інтелектуальні активи
Організаційні структури управління	Структури вертикального підпорядкування	Адаптивні (органічні) структури
Персонал компанії	Функціонери	Потенційні ресурси
Основні дієві особи	Спеціалісти, професіонали	Групи, насамперед віртуальні
Очікування персоналу	Задоволення поточних потреб	Якісне зростання персоналу
Керівництво	Автократичність	Цільова орієнтація
Стиль керівництва	Авторитарний	Координаційний, демократичний
Джерело влади	Посадова позиція	Знання
Діяльність	Індивідуальна	Групова

Джерело: Монографія Л. Руденко-Сударевої Транснаціоналізація і конкурентний розвиток національних економік (Стратегії глобального управління / Д. Лук'яненко, К. Тимур // Міжнародна економічна політика. - 2008. - Вип. 1-2. - С. 5-43. {Електронний ресурс} – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер\\_2008\\_1-2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Мер_2008_1-2_3))

## Додаток В

Таблиця В.1

### Інструментарій державного впливу на діяльність ТНК

<b>Інструменти впливу на діяльність ТНК</b>		
Пов'язані з інвестиціями торговельні заходи:	Пов'язані з торгівлею інвестиційні заходи:	Укладання цільових двосторонніх угод:
Тарифні та кількісні обмеження на імпорту;	Податкові інструменти;	Двосторонні угоди про запобігання подвійному оподаткуванню;
Угоди, спрямовані на регулювання торгівлі в окремих секторах (або галузях) економіки;	Тарифні інструменти;	Двосторонні інвестиційні угоди;
"добровільні обмеження експорту";	Фінансові методи регулювання;	Міжнародні багатосторонні угоди;
Регіональні угоди;	Вимоги до функціонування ТНК.	Угоди про режим найбільшого сприяння;
Вимоги про місцевий компонент імпорту;		Укладання угод в рамках членства у міжнародних організаціях.
Спеціальні торговельні схеми розподілу продукції;		
Створення зон експортного виробництва;		
Здійснення експортного контролю;		
Експортне фінансування;		
Уведення торговельних стандартів.		

Джерело: Немировська О. В. Формування ефективного механізму взаємодії національної економіки з ТНК : дис. канд. / Немировська О. В. – Ірпінь, 2016. – С. 48

## Додаток Г

Таблиця Г.1

Укладання угод про постачання літаків, од.

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Airbus	574	1419	833	1503	1456	1080	731	1109	747
Boeing	530	805	1203	1355	1432	768	668	912	893

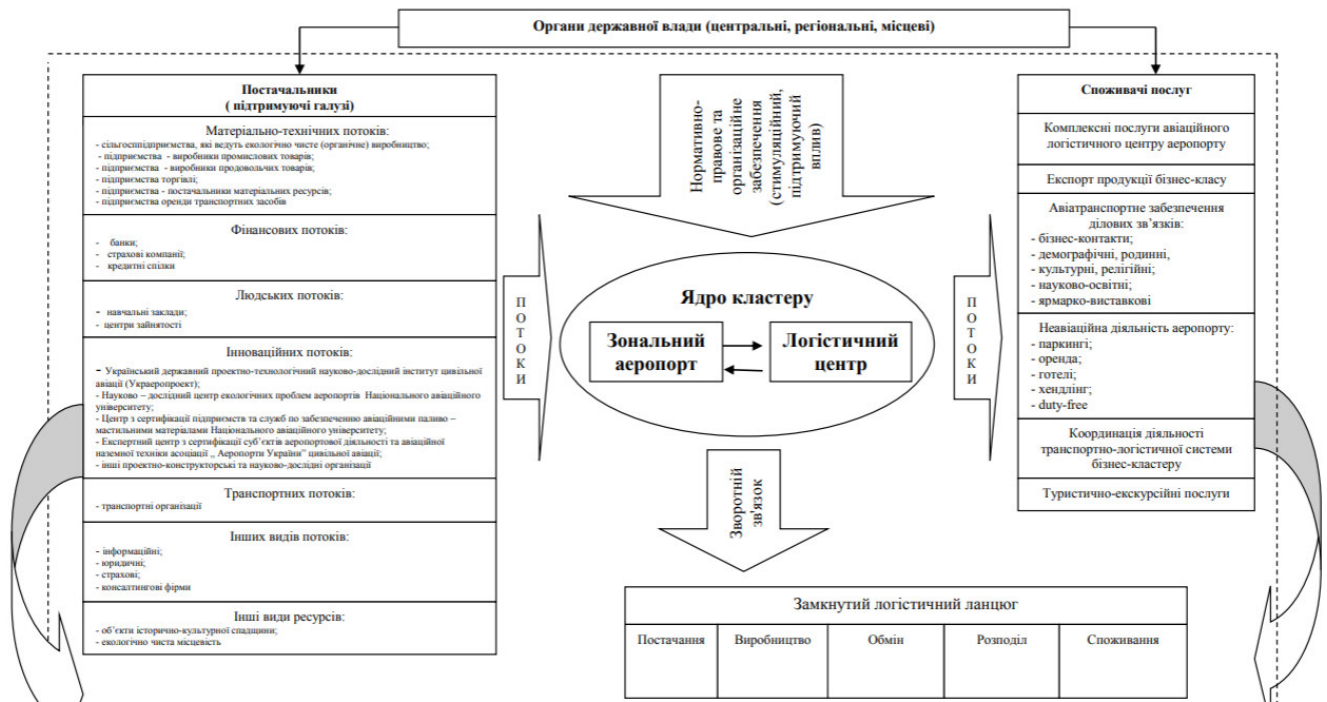
Примітка. Складено автором за даними замовлення Airbus станом на 31 грудня 2018 року <https://www.airbus.com/aircraft/market/orders-deliveries.html> та замовлення Boeing на 31 станом на 31 грудня 2018 року <http://www.boeing.com/commercial/#/orders-deliveries>

Таблиця Г.2

Виробництво літаків, од.

	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Airbus	510	534	588	626	629	635	688	718	800
Boeing	462	477	601	648	723	762	748	763	806

Примітка. Складено автором за даними постачання Airbus станом на 31 грудня 2018 року <http://www.boeing.com/commercial/#/orders-deliveries> та постачання Boeing на 31 станом на 31 грудня 2018 року <http://active.boeing.com/commercial/orders/index.cfm?content=displaystandardreport.cfm&optReportType=CurYrDelv>



**Рис. Г.1 Концептуальна схема бізнес-кластеру з транспортно-логістичним ядром на базі зонального аеропорту**

Джерело: Кулик В.А., Онищенко О.В. Транспортно-логістичний кластер: формування, функціонування, аналіз діяльності. Монографія. – Кременчук : «Кременчуцька міська друкарня», 2016. – 228 с.

## Додаток Д

Таблиця Д.1

Топ-10 найдорожчих брендів за версією Forbes

	<b>Бренд</b>	<b>Оцінка</b> (млрд дол. США)	<b>Динаміка</b>	<b>Виручка</b> (млрд дол. США)
1	Apple	205,5	12%	265,8
2	Google	167,7	27%	136,2
3	Microsoft	125,3	20%	110,2
4	Amazon	97	37%	211,4
5	Facebook	88,9	-6%	48,8
6	Coca-Cola	59,2	3%	23,8
7	Samsung	53,1	11%	221,6
8	Disney	52,2	10%	33,8
9	Toyota	44,6	0%	190,8
10	McDonald's	43,8	6%	96,1

Джерело: Найдорожчі бренди світу 2019 року за версією Forbes [Електронний ресурс] // Forbes. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.ru/rejtingi/376535-samye-dorogie-brendy-mira-2019-goda-po-versii-forbes>.

## Додаток Е

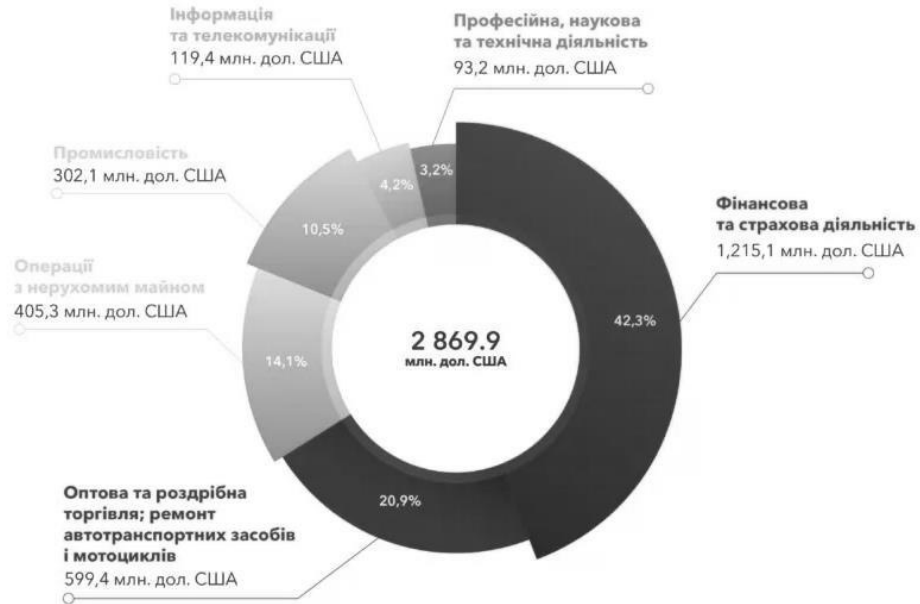


Рис Е.1 Надходження прямих інвестицій в Україну за галузями у 2018 році

Джерело: Можливості для інвесторів в Україні [Електронний ресурс] // DLF. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://dlf.ua/ua/mozhливosti-dlya-investoriv-v-ukrayini/>.

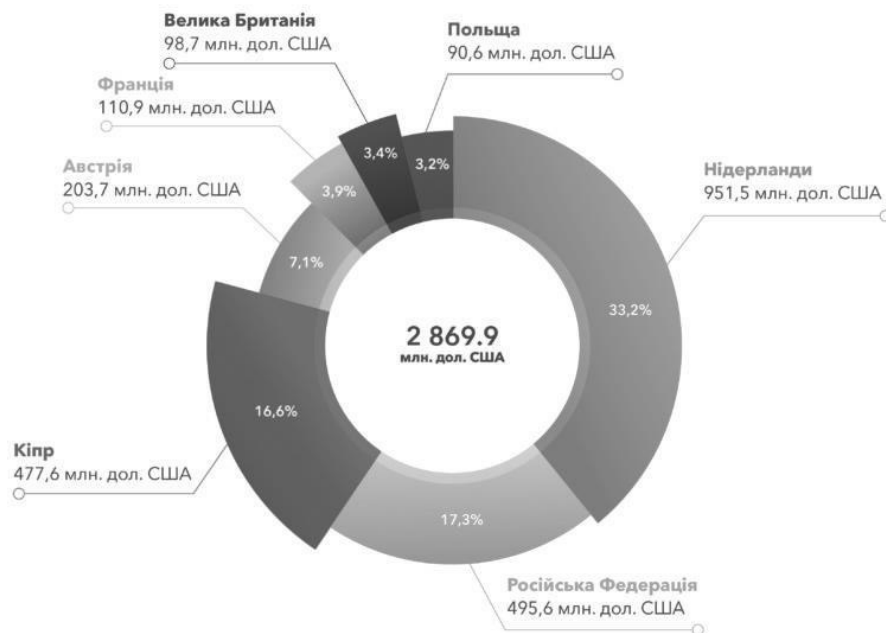


Рис Е.2 Надходження прямих інвестицій в Україну за країнами-інвесторами у 2018 році

Джерело: Можливості для інвесторів в Україні [Електронний ресурс] // DLF. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://dlf.ua/ua/mozhливosti-dlya-investoriv-v-ukrayini/>.



Таблиця Е.1

Рейтинг кращих компаній з аутсорсингу в Україні станом на 2018 рік, що стрімко розвиваються

Назва	Персонал	Розташування
SoftServe	Більше 3 000 осіб	Львів
Eleks	Близько 1 000 осіб	Львів
Miratech	Більше 800 осіб	Київ
Sigma Software	Близько 600 осіб	Харків
N-IX	Близько 300 осіб	Львів

Примітка. Складено автором за даними рейтингу асоціації ІАОР 2018 року

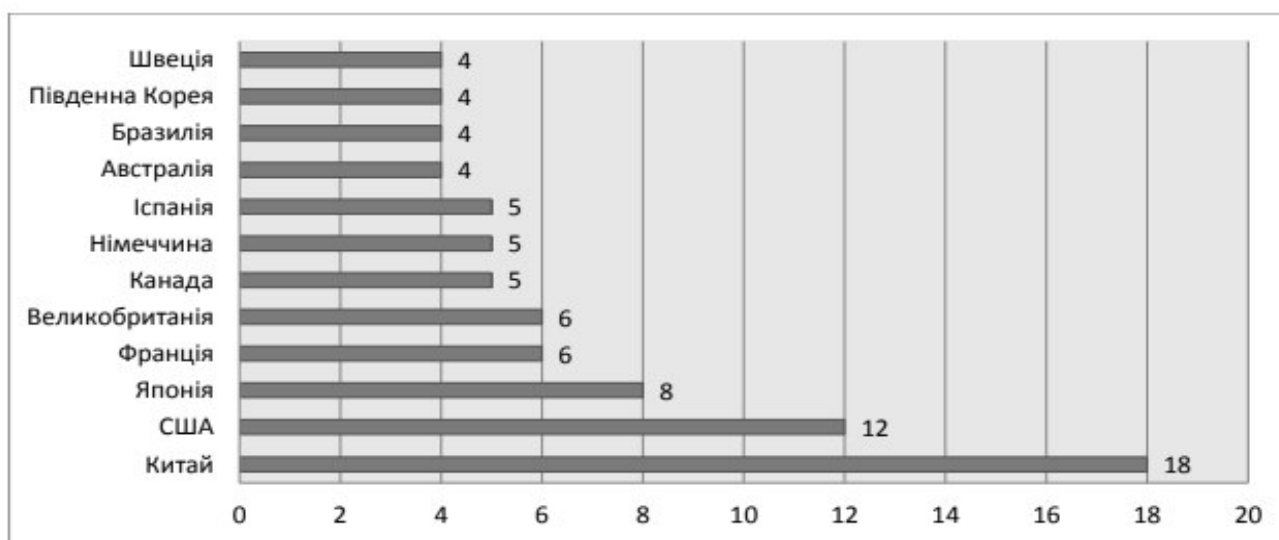


Рис. Е.3 Кількість банків країн серед ТОП-100 найбільших ТНБ світу у 2018 році

Джерело: Офіційний сайт Світового Банку. <https://data.worldbank.org>

## Додаток Є

Таблиця Є.1

### SWOT-аналіз діяльності агрохолдингів

<b>Strengths (сильні сторони)</b>	<b>Weaknesses (слабкі сторони)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- доступність фінансів (кредити, дотації, інвестиції);</li> <li>- ефект синергії та масштабу;</li> <li>- експортні можливості, доступність зарубіжних ринків збуту сільськогосподарської продукції;</li> <li>- вищий рівень орендної плати орендодавцям за земельні частки (паї), а також заробітної плати працівникам порівняно з сільськогосподарськими товаровиробниками інших організаційноправових форм господарювання;</li> <li>- висока привабливість для лізингових компаній, інвесторів та кредиторів завдяки наявності ліквідного заставного майна;</li> <li>- можливість для дочірніх компаній отримувати від материнської компанії пільгове кредитування;</li> <li>- підвищення продуктивності земельних угідь;</li> <li>- замкнутий цикл виробництва та переробки сільськогосподарської продукції, що дозволяє одержувати додану вартість, яка створюється у продуктовому ланцюжку;</li> <li>- використання сучасних технологій і формування ефективного менеджменту виробничих процесів, можливість залучення досвідчених фахівців;</li> <li>- зменшення витрат щодо постачання сировини і матеріалів через організацію спільних закупівель.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- розпорошеність управлінських функцій, неспроможність здійснення ефективного контролю над діяльністю великою кількістю структурних елементів, що призводить до фінансових втрат;</li> <li>- орієнтація виключно на економічні ефекти діяльності та ігнорування соціальних питань розвитку сільських територій;</li> <li>- тінізації відносин усередині агрохолдингів, а також їхньої діяльності, спрямованої на мінімізацію податків і платежів до державного й місцевих бюджетів;</li> <li>- вимивання коштів із сільських територій та недостатня участь холдингів у їх розвитку;</li> <li>- вивільнення зайвих працівників;</li> <li>- монокультуризації землеробства;</li> <li>- припинення існування сільськогосподарських підприємств як юридичних осіб;</li> <li>- ненадходження до місцевих сільських рад податкових та інших платежів від підприємств, що припинили своє існування;</li> <li>- недотримання сівозмін, раціональної структури посівів та заходів щодо меліорації земель, що спричиняє виснаження земельних ділянок.</li> </ul>

Продовження додатку Є  
Продовження таблиці Є.1

<b>Opportunities (можливості)</b>	<b>Threats (загрози)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення продовольчої незалежності держави;</li> <li>- активізація інвестиційної діяльності;</li> <li>- зміцнення вертикальної інтеграції та удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок накопичення унікального досвіду і впровадження інноваційних технологій;</li> <li>- відновлення порушених міжгалузевих зв'язків, матеріально-технічного забезпечення та налагодження ефективного збуту сільськогосподарської продукції; удосконалення інфраструктурного забезпечення розвитку аграрного сектору;</li> <li>- забезпечення необхідної якості сільськогосподарської та харчової продукції;</li> <li>- перехід на європейські та світові стандарти якості продукції;</li> <li>- вихід та закріплення на світовому ринку продовольства;</li> <li>- вирішення проблем аграрного землекористування;</li> <li>- розвиток сільських територій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ускладнена процедура обліку й контролю діяльності материнських і дочірніх компаній та встановлення взаємозв'язків між ними, корумпованість діяльності;</li> <li>- монополізація інфраструктури аграрного ринку;</li> <li>- витіснення з ринку оренди землі певної кількості аграрних підприємств і фермерів;</li> <li>- деградація сільгосподарських угідь, деєкологізація сільськогосподарського виробництва;</li> <li>- зростання рівня безробіття серед сільських жителів у зв'язку з витісненням трудомістких видів сільськогосподарської продукції, переходом на моновиробництво і використання вузькопрофільної сільськогосподарської техніки;</li> <li>- зубожіння сільського населення, розвиток міграційних процесів та вимирання сільських територій;</li> <li>- монополізація сільськогосподарської галузі, що загрожує продовольчій безпеці країни;</li> <li>- погіршення соціально-економічного стану сільських територій та рівня життя сільського населення.</li> </ul>

Джерело: Кирилов Ю. Є. Роль та місце агрохолдингів в подальшому розвитку аграрного сектору економіки України / Ю. Є. Кирилов. // Таврійський науковий вісник. – С. 245–246.