

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин ім. Б. Д. Гаврилишина
Кафедра міжнародних економічних відносин

БЕНЧ Оксана Мирославівна

Трансформація системи управління ТНК в умовах глобальної конкуренції / Transformation of the TNC management system in conditions of global competition

спеціальність: 073 – Менеджмент
освітньо-наукова програма – Міжнародний менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи МІМм-21
О. М. Бенч

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, О. Б. Дем'янюк

Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:

«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ Р. Є. Зварич

	2
ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. МІСЦЕ ТА РОЛЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА КОНКУРЕНЦІЇ.....	6
1.1. Основні чинники конкурентного розвитку провідних ТНК.....	6
1.2. Принципи та проблеми сталого розвитку ТНК у глобальній економіці.....	15
Висновки до розділу 1.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТНК У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	23
2.1. Оцінка конкурентних позицій ТНК світовому ринку.....	23
2.2. Переваги стратегії міжнародного співробітництва ТНК.....	31
2.3. Ефективність партнерства держави та ТНК.....	38
Висновки до розділу 2.....	48
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТНК ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ.....	50
3.1. Модифікація галузевої структури філій ТНК.....	50
3.2. Антикризове реформування структури організації та управління ТНК.....	57
Висновки до розділу 3.....	63
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	67

Актуальність теми дослідження. На початку XXI ст. увагу економістів та фахівців у галузі міжнародної торгівлі все більше привертає така сфера сучасного ринкового господарства як діяльність транснаціональних корпорацій, їхня конкуренція між собою та з аутсайдерами. За останні 20-25 років у цій галузі відбулися якісні та кількісні зміни, які у короткостроковій та довгостроковій перспективі визначатимуть стан міжнародної торгівлі між її суб'єктами, у тому числі й торгівлю багатьох країн з Україною. Теоретичні та практичні аспекти діяльності ТНК як на внутрішніх ринках, так і в глобальному масштабі та пов'язані з цим процеси, рушійні сили конкуренції між транснаціональними корпораціями, що набуває форми глобальної конкуренції, а також можливості використання їх досвіду для розвитку зовнішньоекономічних операцій українськими компаніями.

Поділ праці набуває важливості дослідження нових тенденцій у практиці діяльності суб'єктів ринкових відносин у світовій економіці. Розглянуті процеси набувають досить високої важливості, оскільки у процесі переходу України на ринкові основи виявилися як позитивні, а й несприятливі наслідки цього процесу у післявоєнний період.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичною основою є праці провідних дослідників у галузі економічної діяльності ТНК на світовому ринку, насамперед А. Алчіан, П. Баклі, А. Берлі, Дж. Бьюкенен, Т. Веблена, Д. Гелбрейта, Дж. Гелбрейт, Дж. Даннінг, П. Друкер, В. Зомбарта, М. Кассон, Дж. Кларка, Р. Кейвс, Дж. М. Кейнса, Р. Коуз, П. Ліндерт, Р. Ліпсі, Дж. С. Мілля, Ж-Б. Сея, А. Маршалла, Н. Менкью, Г. Мюрдаль, Ф. Перру, А. Пігу, М. Портера, Х. Перлмуттер, Д. Рікардо, Дж. Робінсон, А. Ругман, П. Самуельсона, А. Сміта, Дж. Стігліц, А. Харбергер, Ф. фон Хайєка, Е. Чемберліна, Р. Шмалензі, Й. Шумпетера та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є поглиблення теоретичних засад та прикладний аналіз основних тенденцій участі ТНК у глобальній конкуренції в умовах розширення використання знань у ринковому суперництві, якісно нового витка науково-технологічного розвитку у галузі засобів зв'язку та

інформації, виявлення переваг та протиріч, позитивних та негативних сторін цих процесів для транснаціональних компаній, що розширюють діяльність у світовому господарстві. Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розглянути особливості розвитку та реформування ТНК в умовах глобалізації економіки та конкуренції;
- охарактеризувати основні чинники конкурентного розвитку провідних ТНК;
- з'ясувати принципи та проблеми сталого розвитку ТНК у глобальній економіці;
- оцінити конкурентні позиції ТНК світовому ринку;
- проаналізувати переваги стратегії міжнародного співробітництва ТНК;
- дослідити ефективність партнерства держави та ТНК;
- розкрити модифікацію галузевої структури філій ТНК;
- обґрунтувати антикризове реформування структури організації та управління ТНК.

Об'єктом дослідження є найбільші транснаціональні корпорації, що активізують свій розвиток у світовій економіці.

Предметом дослідження є особливості, закономірності та проблеми розвитку ТНК, які доцільно враховувати при формуванні українських ТНК.

Методи дослідження. Для розв'язання основних завдань та досягнення поставленої мети дослідження у роботі використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема, індукції і дедукції, аналізу та синтезу, компаративного аналізу, абстракції, узагальнення, систематизації та класифікації, статистичного аналізу, графічний для візуалізації основних результатів дослідження.

Інформаційною базою дослідження є матеріали економічно розвинених, провідних країн (це, перш за все, США та західноєвропейські країни), в яких найбільш чітко та широко розгортаються досліджувані процеси та тенденції. Були використані матеріали закордонних комерційних установ, зокрема інвестиційного банку Merrill Lynch International and UBS Warburg Ltd., а також

дослідницькі роботи та статистичні видання міжнародних організацій: Конференції ООН з торгівлі та розвитку, Світового банку, Міжнародного валютного фонду, Організації економічного розвитку та співробітництва, Європейського союзу та інших міжнародних організацій та установ.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретичних засад та порівняльному аналізі зміни характеру діяльності та реформування найбільших ТНК у принципово нових умовах структурування міжнародної конкурентоспроможності та конкуренції суб'єктів світового господарства в контексті глобалізації світової економіки.

Практичне значення роботи висновки по основним, досліджуваним питанням, мають значення для практики українських підприємств, які діють світовому ринку. Зокрема, значне значення при розширенні діяльності вітчизняних компаній на зовнішньому ринку мають висновки щодо відповідного використання об'єктів інтелектуальної власності, доцільності використання цінових та нецінових методів конкуренції.

Апробація результатів дослідження. За темою наукового дослідження опубліковано тези, які були апробовані на XVI Міжнародній науково-практичній конференції «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (28-29 березня 2023 р., м. Тернопіль, ЗУНУ), Науковому круглому столу «Глобальні перспективи розвитку України: Я живу в майбутньому (Б. Гаврилишин)» (30 листопада 2023 року, м. Тернопіль, ЗУНУ), XVII Міжнародній науково-практичній конференції молодих учених і студентів «Інноваційні процеси економічного і соціально-культурного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (27-28 березня 2024 р., м. Тернопіль, ЗУНУ).

Структура роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 66 сторінок, що включає 9 рисунків, 3 таблиці. Список використаних джерел налічує 75 найменувань.

РОЗДІЛ 1

МІСЦЕ ТА РОЛЬ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ ТА КОНКУРЕНЦІЇ

1.1. Основні чинники конкурентного розвитку провідних ТНК

Сучасний світовий порядок характеризується не лише традиційними військово-політичними альянсами, але й все більш виразною роллю транснаціональних корпорацій, які відіграють ключову роль у формуванні нового економічного ландшафту. Ці корпорації, що базуються переважно в промислово розвинених державах, стають важливими акторами на глобальній арені, де головними ставками є домінування на нових ринках, контроль над інноваційними технологіями та отримання надприбутків.

ТНК ефективно використовують глобалізацію виробництва та капіталу, що сприяє їхньому вирішальному впливу на економічний розвиток та політику багатьох країн. Цей вплив посилюється через процеси приватизації, утворення стратегічних альянсів та лібералізацію міжнародної торгівлі, що робить ТНК центральними фігурами у світовому економічному розвитку.

Особливо важливим є аспект міжнародної політики, де ТНК реалізують власну корпоративну дипломатію, що відображається у їх здатності впливати на глобальні процеси і створювати нові форми міжнародних відносин, які іноді переходять рамки національних урядів. Таким чином, ТНК не лише відіграють роль головних економічних акторів, але й формують нові політичні реалії, підтримуючи чи змінюючи уряди, використовуючи свої ресурси для досягнення корпоративних цілей на міжнародному рівні.

В умовах сучасної ринкової економіки можна спостерігати зростаючу важливість міжнародного руху капіталу. Міжнародний рух капіталу має величезне значення для економіки. Це є важлива частина міжнародних економічних відносин. Міжнародний рух капіталу безпосередньо пов'язаний з міжнародною торгівлею товарами та послугами. Він забезпечує взаємну вигоду як кредиторам, і позичальникам, оскільки забезпечує максимальну прибутковість з поправкою на ризик. Країнам також вигідно диверсифікувати

ризика тимчасових вагань у структурі споживання. Міжнародний рух капіталу призвів до створення та розвитку ТНК, які значно впливають на економіки окремих країн, і на світову економіку загалом.

У 1990 р. формування глобальних економічних контактів стає навіть масштабнішим, ніж у попередні десятиліття. Однією з основних тенденцій з глобальним впливом в кінці XX ст. та початку XXI ст. відома як бум (збільшення виробництва та обігу) глобальної економіки – економічні сили у світі перетинають кордони. Світ переходить від торгового обміну між країнами єдиної світової економіки. Одна економіка, один ринок – це наступний природний крок в економічній історії цивілізації. Одним із найяскравіших проявів глобалізації є феномен міжнародного бізнесу, де важливу роль відіграють суб'єкти міжнародної економіки, що підтримують та поглиблюють процеси інтернаціоналізації у глобальному середовищі – транснаціональні чи транснаціональні корпорації.

Історія становлення транснаціональних корпорацій сягає корінням у середньовіччі, коли Англія та Голландія активно колонізувала інші країни, створюючи там підрозділи своїх підприємств. Початок цього процесу було покладено у XVI ст. Яскравим прикладом того часу є Британська Ост-Індська торгова компанія, яка відкривала з 1600 підрозділи в країнах Африки, Америки та Далекого Сходу. Однак ті компанії, звичайно ж, лише віддалено нагадували сучасні ТНК. Схожі на сучасні ТНК фірми почали формуватися в XIX ст., коли почав розвиватися промисловий капіталізм, який характеризувався аспектами, переліченими Рис.1.1.

Найактивніше філії за кордоном створювали компанії США та країн Західної Європи. Основні напрями інвестування даних компаній були такі: Латинська Америка, Азія, Близький Схід, Африка, а основними цілями транснаціональної експансії: пошук ресурсів, збільшення ринків збуту, захист існуючих ринків збуту, політичні цілі.



Рис. 1.1. Характеристики промислового капіталізму, що сприяли розвитку ТНК у XIX ст.

Підсилення численними злиттями і поглинаннями, монополістична і олігополістична концентрація великих транснаціональних корпорацій в основних секторах, таких як нафтохімія і харчова промисловість, також має своє коріння в ці роки. Наприклад, американський агропромисловий гігант United Fruit Company до 1899 р. контролював США, а на початку Першої світової війни частку Royal Dutch / Shell припадало 20% всього видобутку нафти в Росії.

Наслідком того, що компанії США стояли біля витоків розвитку ТНК, стало те, що після Другої світової війни американські компанії були основними постачальниками іноземних інвестицій у світовій економіці. І лише через два десятиліття їхнє місце посіли європейські та японські компанії. При цьому у другій половині XX ст. дедалі активніше ставали банки, які здійснювали такі напрямки: інвестували в акції промислових підприємств, сприяли концентрації капіталу, заохочували корпоративні злиття.

З середини 1980-х років також значно збільшилися інвестиції ТНК менш індустріалізований світ такі інвестиції, поряд із позиками приватних банків, зросли набагато різкіше, ніж національна допомога з метою розвитку або багатостороннє банківське кредитування. Як було зазначено раніше, транснаціональні корпорації відіграють велику роль у сучасній світовій економіці. Два ключові аспекти ТНК зображено Рис. 1.2.

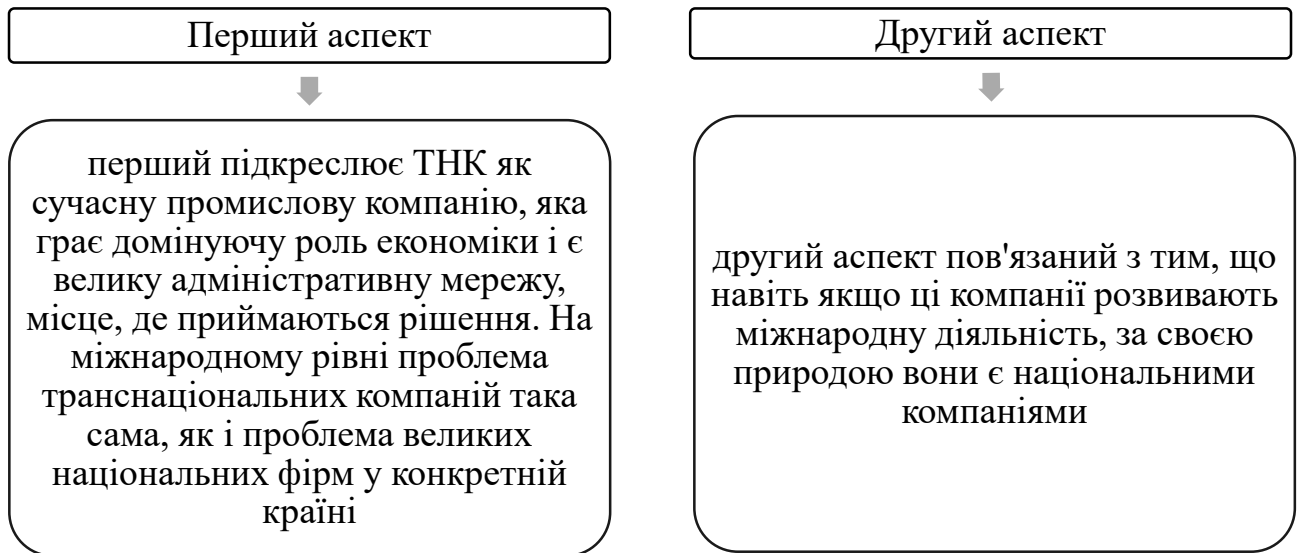


Рис. 1.2. Роль ТНК у світовій економіці[\[посилання\]](#)

Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) дає у своїй Доповіді про світові інвестиції таке визначення: «Транснаціональні корпорації – це юридичні особи або особи без юридичної особи, які складаються з материнських компаній та їх зарубіжних філій. Материнська компанія визначається як підприємство, яке контролює активи інших суб'єктів у країнах, відмінних від метрополії, зазвичай шляхом володіння часткою капіталу» [5].

За даними ООН, світ нараховує понад 65 тисяч ТНК з понад 850 тисячами афілійованих зарубіжних компаній, зайнятих у глобальному економічному процесі. Ці цифри свідчать про масштабний вплив, який ТНК мають на глобальну економіку і політику, а також про їхню спроможність реагувати на зміни глобальних економічних та політичних реалій. Важливо відмітити, що діяльність ТНК часто асоціюється не тільки з економічними, але й із політичними змінами, такими як державні перевороти, військові конфлікти та зміни урядів, особливо у країнах, що розвиваються. Їхній вплив можна оцінювати мільярдами доларів, що надходять як прямі інвестиції чи прибутки від комерційної діяльності.

Аналізуючи динаміку глобальної економіки та політики, можна відзначити, що діяльність транснаціональних корпорацій (ТНК) часто нагадує роль національних держав у світовій арені. Висловлювання думки про паралелі між поведінкою ТНК та держав стало звичним у наукових колах. Зокрема, зазначається, що ТНК мають потенціал не просто мімікувати під державні

інститути, але й зайняти домінуючі позиції в глобальному економічному устрої, заміщаючи традиційні державні суб'єкти.

На сьогоднішній день ТНК Сполучених Штатів продовжують відігравати провідну роль в міжнародних економічних відносинах, виступаючи як двигуни торговельно-інвестиційної експансії. Проте спостерігається тенденція до зменшення їхнього відносного домінування у порівнянні з ТНК з Європи та Японії, які нарощують свої позиції. Окрім того, зростаючу роль у світовій економіці починають відігравати корпорації з країн, що розвиваються, які використовують глобалізаційні процеси для активізації своїх міжнародних операцій. Ці зміни у світовому економічному ландшафті відображають ширшу тенденцію: поступове вирівнювання можливостей і впливу між глобальними акторами. Така динаміка може сприяти розширенню географічних та секторальних меж діяльності ТНК, що, в свою чергу, веде до переосмислення ролі національних держав у світовій економіці і політиці.

У еволюції транснаціональної корпорації виділяють п'ять етапів. Ці етапи описують суттєві відмінності у стратегії, світогляді, орієнтації та практиці корпорацій, що функціонують більш ніж в одній країні. Однією з ключових відмінностей компаній цих різних етапах – орієнтація. Характеристики етапів розвитку ТНК представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристики етапів розвитку ТНК[[посилання](#)]

Етап	Характеристика
внутрішній	компанія першого етапу є вітчизняною за своєю спрямованістю, баченням та діяльністю. її етноцентрична орієнтація; компанія орієнтована на внутрішні ринки, вітчизняних постачальників та вітчизняних конкурентів. екологічне сканування компанії першому етапі обмежується домашнім, знайомим, близьким оточенням; неусвідомлений девіз компанії першого етапу: «якщо цього не відбувається у рідній країні, цього не відбувається»; чиста компанія першого етапу не усвідомлює своєї внутрішньої орієнтації. компанія працює всередині країни, бо ніколи не розглядає альтернативи виходу на міжнародний ринок; зростаюча компанія першої стадії, коли вона досягне меж зростання на своєму первинному ринку, диверсифікуватиметься на нові ринки, продукти та технології замість того, щоб зосередитися на виході на міжнародні ринки;

міжнародний	компанія другому етапі розширює збут, виробництво та іншу діяльність поза своєї країни. коли компанія вирішує використати можливості за межами своєї країни, вона переходить у категорію другого етапу; незважаючи на прагнення до іноземних бізнес-можливостей, компанія другого етапу залишається етноцентричною або орієнтованою на країну походження у своїй основній орієнтації; відмінною рисою компанії, що працює на другому етапі, є віра в те, що методи ведення бізнесу, людей, практики, цінності та продукти в країні походження перевершують методи, які застосовуються в інших країнах світу. компанія другого етапу спрямовано внутрішній ринок; оскільки в компанії другого етапу мало людей з міжнародним досвідом, якщо вони взагалі є, вона зазвичай покладається на структуру міжнародних підрозділів, де люди з міжнародними інтересами та досвідом можуть бути згруповані, щоб зосередитися на міжнародних можливостях;
багатонаціональний	коли компанія вирішує відреагувати на ринкові відмінності, вона перетворюється на транснаціональну корпорацію третього етапу, яка переслідує багатонаціональну стратегію; компанія третього етапу орієнтована багатонаціональні компанії, тобто ця компанія формулює унікальну стратегію кожної країни, де вона веде бізнес; орієнтація цієї компанії зміщується від етноцентричної до поліцентричної; у компаніях третього етапу кожна іноземна дочірня компанія управляється так, якби це було незалежне місто-держава; дочірні компанії є частиною територіальної структури, в якій кожна країна є частиною регіональної організації, яка підпорядковується всесвітній штаб-квартирі; маркетингова стратегія третього етапу є адаптацією внутрішнього комплексу маркетингу до закордонних переваг і практики;
глобальний	впровадження глобальної маркетингової стратегії (наприклад, Harley Davidson) чи глобальної стратегії пошуку постачальників (Gap); відсутність глобалізації всіх функцій;
транснаціональний	компанія п'ятого ступеня геоцентрична за своєю орієнтацією: вона розпізнає подібності та відмінності та сприймає світогляд; це компанія, яка мислить глобально та діє локально; вона приймає глобальну стратегію, що дозволяє звести до мінімуму адаптацію у країнах до того, що дійсно підвищить цінність для країни споживача; ця компанія не пристосовується для адаптації. вона пристосовується лише у тому, щоб підвищити цінність своєї пропозиції; ключові активи транснаціональної корпорації розосереджені, взаємозалежні та спеціалізовані.

У сучасному світовому економічному устрої спостерігається інтенсивний процес транснаціоналізації, який приводиться в рух значущим впливом транснаціональних корпорацій. П'ятсот найбільших з них формують основу глобальної економічної системи, володіючи масштабною економічною могутністю, що дозволяє їм впливати на політику цілих країн. Економічний вплив цих корпорацій можна порівняти з внутрішнім валовим продуктом середніх за розміром держав.

На прикладі світового ринку цивільного літакобудування, де ринкова вартість оцінюється в один трильйон доларів з річним випуском 16 тисяч нових літаків, недавно переважали всього три ключові гравці: «Airbus Industries» - 35%,

«Boeing» - 65% та «McDonnell Douglas» - 3%. Злиття «Boeing» та «McDonnell Douglas» у серпні 1997 р., за яке «Boeing» виклав 15 млрд дол. США, значно зміцнило позиції американського капіталу і залишило на ринку лише двох основних акторів[посилання]. Капіталізація окремих ТНК досягає позначки в 500 мільярдів доларів, з щорічними обсягами продажу, які варіюються від 150 до 200 мільярдів доларів.

Крім того, кількість країн, де мають представництва філії та дочірні компанії провідних ТНК, часто перевищує кількість закордонних посольств, що їх мають держави базування цих корпорацій. Чисельність співробітників та членів їх сімей, чий добробут залежить від роботи великих ТНК, може дорівнювати населенню таких країн, як Словаччина або Північна Македонія.

За останні три десятиліття багатонаціональні корпорації стали все більш інтернаціональними, з неухильним збільшенням їх частки в активах, продажах та співробітниках за кордоном (згідно з індексу транснаціоналізації ТНК або TNI). У другій половині минулого десятиліття показник TNI 100 найбільших багатонаціональних компаній ЮНКТАД стабілізувався у період до пандемії COVID-2019. Попереду реальна можливість скорочення штатів. Основні показники розвитку ТНК представлені табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Основні показники розвитку ТНК, млн. дол. США [5]

Показники	1990	2005 – 2007	2017	2018	2019
Приплив ПІІ до філій ТНК	205	1414	1700	1495	1540
Відтік ПІІ з філій ТНК	244	1452	1601	986	1314
Надходження ПІІ	2196	14484	33218	32944	36470
Вивіз ПІІ	2255	15196	33041	31508	34571
Дохід від вхідних ПІІ	82	1027	1747	1946	1953
Норма прибутку на ПІІ, що надходять	5,3	9,0	6,8	7,0	6,7
Дохід від вивезення ПІІ	128	1102	1711	1872	1841
Норма прибутку на вивезення ПІІ	8,3	9,6	6,2	6,4	6,2
Транскордонні злиття та поглинання	98	729	694	816	483
Продажі закордонних філій	6929	24610	29844	30690	31288
Додана вартість (продукт) зарубіжних філій	1297	5308	7086	7365	8000
Разом активи зарубіжних філій	6022	55267	101249	104367	112111
	27729	58838	77543	80028	82360

Дані Табл. 1.2 демонструють значне збільшення припливу та відтоку ПІІ у довгостроковій перспективі: якщо порівняти 2019 р. із 1990 р.. Однак останні три роки явної тенденції не виявлено. Зростає роль зарубіжних філій ТНК у загальних результатах їхнього функціонування, а також у світовій економіці, оскільки вони демонструють постійне зростання обсягів продажу протягом останніх років. Зростання як економічної ролі ТНК, а й соціальної, оскільки активний розвиток ТНК у світовій економіці сприяє створенню робочих місць.

Таким чином, у 2019 р. міжнародне виробництво продовжувало розширюватися. Оціночні значення продажу та доданої вартості закордонних філій ТНК зросли на 1,9% та 7,4%, відповідно. Робота у закордонних філіях досягла 82 млн осіб, що приблизно на 3% більше, ніж у попередньому році. Норма прибутку на прямі іноземні інвестиції, що генеруються іноземними філіями в країнах, що приймають, продовжувала помірно знижуватися до 6,7% в 2019 р. з 7% у 2018 р. Виходячи з вищевикладеного, можна зробити конкретні висновки про роль транснаціональних корпорацій у світовій економіці.

Транснаціональні корпорації, безсумнівно, одна із найважливіших – основних чинників, формують сучасну глобальну економіку. Немає сумнівів у тому, що їх значення зростає в міру того, як все більше компаній з колом баз даних, що розширюється, стають транснаціональними на більш ранній стадії свого розвитку.

Одна з найяскравіших переваг роботи транснаціональної компанії – це здатність реагувати на місцеві ринки, де вона має виробничі потужності. Така гнучкість спонукає деякі транснаціональні компанії створювати індивідуальні продукти чи надавати різноманітні послуги стратегічного поширення серед цільових аудиторій. Крім того, відкриваючи підприємства у кількох місцях, власники транснаціонального бізнесу можуть скористатися перевагами нижчих витрат на робочу силу та сприятливого оподаткування.

Транснаціональні компанії можуть вибирати, де вироблятиметься виробництво, часто обираючи країни з низькою заробітною платою та мінімальними обмеженнями з метою економії. Однак транснаціональні компанії часто стикаються з критикою, коли вони уникають більш високих податкових

ставок, створюють монополії та завдають страждань дрібнішим підприємствам у регіоні. Таким чином, керівництво має визначити стратегічні способи отримання прибутку за збереження респектабельної репутації.

Сьогодні важко переоцінити значущість ТНК. Світова економіка, та й загалом міжнародні економічні відносини розвиваються переважно завдяки діяльності подібних корпорацій. Економіка завжди перебуває у напруженому стані, оскільки конкуренція загострюється. ТНК також сприяють посиленню міжнародного поділу праці.

Вони впливають як на економічну складову, а й у всі сфери життя, наприклад, на політичну. У боротьбі за сфери впливу на культурну сферу транснаціональні корпорації створюють нові товари та послуги відповідно до переваг, культурних традицій та особливостей тих країн, в яких вони здійснюють свою діяльність. Це важливе явище у світовій економіці, яке безпосередньо впливає на життя всередині країн, де вони присутні щодня. Завдяки транснаціональним корпораціям створюються сотні тисяч нових робочих місць, виторг деяких ТНК перевищує обсяги ВВП багатьох країн.

Таким чином, сьогодні транснаціональні корпорації мають величезний вплив на всю систему світової економіки та міжнародних відносин. Транснаціональні корпорації контролюють понад 50% світового промислового виробництва, понад 60% світової зовнішньої торгівлі, а також близько 80% світової бази патентів та ліцензій на техніку, технології та ноу-хау.

У ряді випадків ТНК можуть зробити певний внесок у розвиток країн, що знаходиться відображення в: отриманні ними передових виробничих технологій у деяких галузях національного виробництва (добувна, текстильна, швейна, електронна та ін.), сприяння перетворенню країн, що розвиваються, з експортерів сировини на продавців готової продукції, прискорення процесів технологічних інновацій, збільшення зайнятості місцевого населення та зростання доходів місцевих працівників корпорацій, модернізації методів управління. ТНК – це нова сила у світовій економіці, яка сьогодні є перш за все головним двигуном інтернаціоналізації.

1.2. Принципи та проблеми сталого розвитку ТНК у глобальній економіці

Інтенсифікація глобальної конкуренції, діяльність міжнародних корпорацій, світових фінансових організацій, цілеспрямовані протекціоністські заходи провідних держав «золотого мільярда» зумовлюють необхідність урахування особливостей глобального середовища як фактора формування та розвитку ТНК, що, у свою чергу, має велику значущість для вдосконалення механізму взаємодії національних економік з ТНК. ТНК – динамічний інститут, здатний впливати в розвитку економічних систем, як у національному, і міжнародному рівнях, і який перебуває у постійній взаємодії із нею через власні організаційні, економічні, технічні, соціальні важелі. Активно впливаючи на міжнародну господарську систему, ТНК формують нові економічні відносини, видозмінюють форми, що склалися. В умовах удосконалення ринкової інфраструктури світової економіки, під впливом глобалізації та інтеграції світового господарства транснаціональні корпорації завойовують нові ринки і прагнуть подальшого розширення економічної влади.

Розвиток міжнародної торгівлі сприяє формуванню та розвитку прямих іноземних інвестицій. Під впливом змін у світовому просторі інвестиційна діяльність транснаціональних корпорацій спрямована на зниження транзакційних витрат та сприяє швидкому розширенню внутрішньофірмової торгівлі. Частка транснаціональних корпорацій сягає близько однієї третини загального обсягу світової торгівлі. Можна бачити, що в результаті розвитку світового ринку міжнародна торгівля та прямі міжнародні інвестиції сформували «інтерактивну» систему з властивою їй функцією «самоорганізації», яка може постійно «самополіпшуватися» та сприяти чітким відносинам між ними [1]. Можна стверджувати, що саме під впливом транснаціональних корпорацій була сформована «подвійна система, що самоорганізується, з механізмом позитивного зворотного зв'язку». Транснаціональні корпорації не тільки

породили механізм сприяння еволюції міжнародного поділу праці, але й сприяли поглибленню та розширенню на різних рівнях.

З поглибленням глобалізації економічна конкуренція між транснаціональними компаніями стає дедалі жорсткішою. З одного боку, ця конкуренція безпосередньо збільшує частоту та інтенсивність інновацій, що веде до постійного відкриття та використання явних знань в умовах ринкової конкуренції.

Активне впровадження інновацій транснаціональними компаніями дає змогу продуктивно будувати глобальні ланцюги доданої вартості. Їх значення у різних галузях, у різних продуктах однієї галузі та в різних процесах, пов'язаних з одним і тим же продуктом, по-різному, утворюючи трудомісткі, капіталомісткі та високотехнологічні галузі, продукти та процеси [2]. Можна бачити, що такі високорівневі чинники, як знання та людський капітал можуть сприяти поглибленню міжнародного поділу праці під впливом транснаціональних компаній. Основною рисою цього «поглиблення» є безперервне розширення виробничого ланцюжка. Конкретним виявом цього є те, що сучасний міжнародний поділ праці перетворився на поділ, що включає різні департаменти у різних країнах.

Поява концепції сталого розвитку, суть якої полягає в тому, що в моделі розвитку країн мають поєднуватися три складові – економічна, екологічна та соціальна, пов'язана з новими викликами, у ХХ ст. і які до його середини вже неможливо ігнорувати. На першому етапі еволюції концепції головна стурбованість була викликана виникненням та наростанням потужності екологічних криз антропогенного походження. Стало очевидно, що споживче ставлення людини до природи лише як до об'єкта отримання певних багатств і благ стає загрозою існування самого людства. Потрібно було змінити філософію господарювання.

Водночас більша частина країн і навіть цілих регіонів була і залишається набагато стурбованішою проблемами економічного розвитку. Уряди та населення цих країн набагато стурбовані вирішенням своїх економічних та соціальних проблем, нехай навіть на шкоду екології. Все це призвело до

виникнення гострих протиріч між промислово розвиненими країнами, що розвиваються. Суть протиріч полягала в тому, що якщо перші, що досягли величезних економічних успіхів та міжнародної конкурентоспроможності, були готові до переходу на нові екологічні стандарти, що вимагало, природно, великих фінансових витрат, то країни, що розвиваються, цікавило прискорення економічного розвитку та подолання бідності.

На цьому тлі стало очевидно, що неможливо наголошувати на одній зі складових сталого розвитку. Необхідно знайти оптимальний баланс для одночасного покращення екологічних, соціальних та економічних факторів. Першою спробою переосмислення концепції стала Конференція ООН, що відбулася в Стокгольмі 1972 р. І хоча на конференції термін «стійкий розвиток» не вживався, важливість її підсумків полягала у формулюванні триєдиного підходу до світового розвитку.

Знадобилося понад 10 років, щоб дещо примирити позиції обох груп країн і створити у 1983 р. «Комісія Брундтланд» (англ. Brundtland Commission) (також відома як Міжнародна комісія з довкілля і розвитку (англ. World Commission on Environment and Development (WCED)). Велика заслуга Комісії полягала в тому, що їй вдалося довести необхідність об'єднання зусиль усіх країн у боротьбі з екологічними та соціальними кризами та довести, що лише у процесі екологізації та подолання відсталості стає можливим вирішення глобальних економічних, екологічних та соціальних проблем. У 1987 р. у доповіді Комісії «Наше спільне майбутнє» вперше з'явився термін «sustainable development».

Вже в 1992 р. на Конференції ООН з навколишнього середовища та розвитку Світовою Радою підприємців зі сталого розвитку було представлено економічну модель розвитку, яка передбачала, що зростання виробництва поєднуватиметься зі скороченням негативних наслідків для навколишнього середовища, а також з більш ефективним використанням ресурсів. За цією моделлю, незважаючи на критику, що звучала на її адресу, на конференції був закріплений статус базової моделі, до якої повинні прагнути підприємці. Слід зазначити, що з розвитком концепції сталого розвитку дедалі більше значення

приділялося приватному сектору та її ключову роль у справі забезпечення сталого розвитку.

У 1999 р. ООН, наголосивши на особливій ролі приватного сектора у справі досягнення «соціально стійкої» глобалізації, виступила з ініціативою створення Глобального договору. Це була перша велика ініціатива ООН, в якій йшлося про необхідність соціальної відповідальності бізнесу та загального впровадження практики звітності з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ). Одночасно було розроблено індекс сталого розвитку Dow Jones, який дозволяє провести аналіз діяльності компанії за економічними, екологічними та соціальними параметрами, а в 2000 р. міжнародна організація в галузі стандартизації «Глобальна ініціатива зі звітності» (Global Reporting Initiative – GRI) запропонувала першу версію «Посібники GRI щодо звітності у сфері сталого розвитку». Це був найважливіший крок, який призвів до того, що компанії стали змушені не обмежуватись включенням розділів по КСВ у свої річні звіти, а складати комплексні документи відповідно до Керівництва GRI, що природно змушує їх більш відповідально підходити до цієї проблеми. оскільки такі звіти фактично перетворилися на особу компанії разом із звітами з прибутків та дивідендів.

Подальший розвиток тема посилення відповідальності компаній отримала у 2015 р. у документі ООН «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку на період до 2030 року». У документі фіксується, по-перше, що підприємницький сектор – це найважливіший суб'єкт забезпечення сталого розвитку, основне завдання якого полягає у зміні існуючих моделей споживання та виробництва. Основним завданням розробників документа стала спроба запровадити у практику діяльності приватних компаній важливий елемент підвищення їх міжнародної конкурентоспроможності – корпоративну соціальну відповідальність, наявність чи відсутність якої певним чином впливала на імідж компанії у країнах її присутності.

Для цього у документі виділено 17 цілей, яким має відповідати стратегія розвитку компаній: ліквідація бідності; зменшення нерівності; гідна робота та економічне зростання; розвиток інфраструктури та інноваційного виробництва;

недорога та чиста енергія; відповідальне споживання та виробництво; ліквідація голоду; доступ до якісної охорони здоров'я; якісна освіта; гендерна рівність; чиста вода та санітарія; боротьба із зміною клімату; мир, правосуддя та ефективні інститути; збереження морських екосистем; збереження екосистем суші; сталий розвиток міст та населених пунктів; партнерство у справі сталого розвитку[[посилання](#)]. Крім того, у документі пояснюються довгострокові вигоди приватного бізнесу у разі досягнення кожної мети. Наприклад, ліквідація злиднів тягне за собою зростання споживчого попиту, зростання ємності існуючих ринків, створення нових ринків тощо.

Але головна заслуга ООН і перелічених вище комітетів полягає в тому, що, почавши ж діалог з приватним бізнесом, через розробку подібних документів та ініціатив, які, слід зазначити, не є обов'язковими для виконання, як і всі інші рішення та ініціативи ООН, все ж таки вдалося переломити ситуацію і фактично змусити приватний бізнес брати участь та реалізовувати проекти КСВ.

Критики концепції відзначають те, що все це в результаті перетворилося на один із засобів конкурентної боротьби та боротьби за преференції, з чим неможливо сперечатися. Проте позитивні наслідки всіх залучених сторін також очевидні. З популяризацією принципів КСВ та запровадженням індексу Dow Jones Sustainability Index провідні транснаціональні компанії фактично влаштували «соціалістичне змагання» своїх звітів. Про активне залучення бізнесу до цього аспекту свідчить неухильне збільшення згаданого індексу у світовому масштабі (Рис. 1.3).

Аналіз даних звітів компаній показав, що за будь-якими проектами, якими б правильними з погляду цілей сталого розвитку вони не були, ховається чисто комерційний інтерес. Наприклад візьмемо найбільшу американську корпорацію Abbott. У своїх нефінансових звітах, які публікуються у відкритому доступі, керівництво компанії з гордістю говорить про свої проекти в Індії. Корпорація запустила комплексну програму з будівництва громадських та приватних туалетів в індійських селах Дадхеда та Талодар штату Гуджарат, 70% населення яких мешкає в антисанітарних умовах. [[посилання](#)]

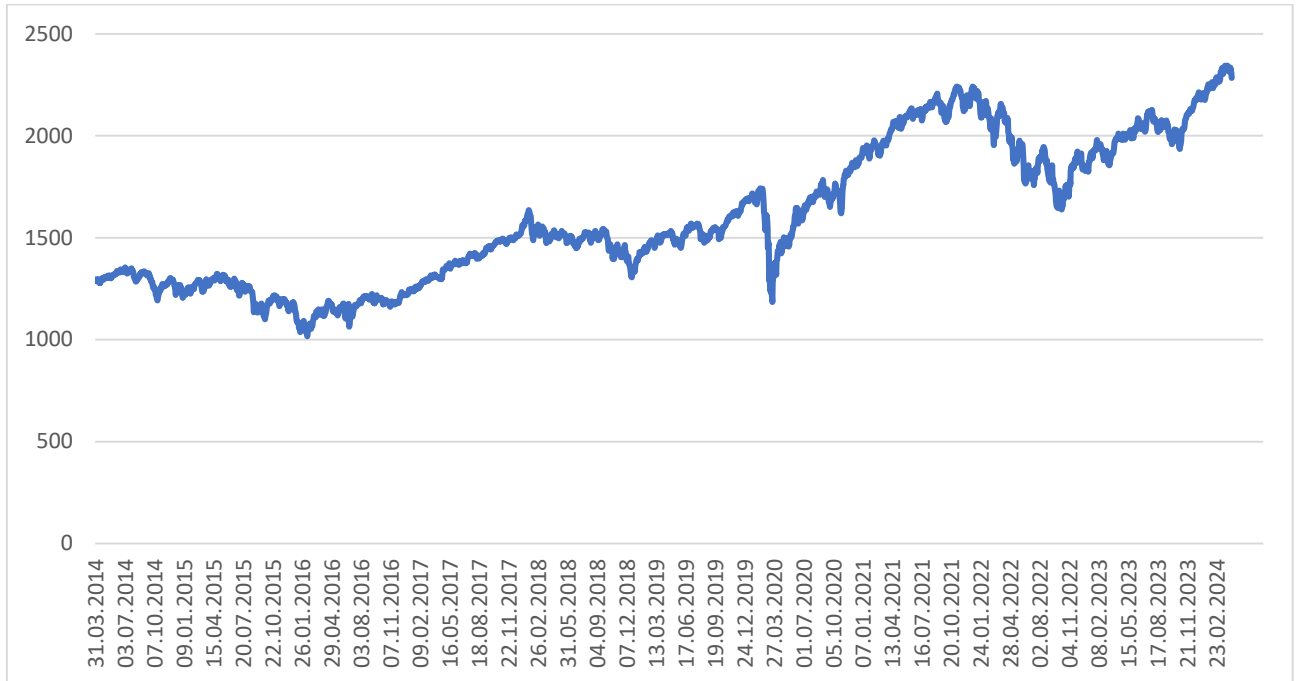


Рис. 1.3. Динаміка Dow Jones Sustainability Index[[посилання](#)].

Сума інвестицій компанії у будівництво становила 500 тис дол. США, а просвітницько-освітня кампанія, під час якої роз'яснювався зв'язок між гігієною та здоров'ям, охопила 3150 осіб. 500 тис дол. США для компанії, яка лише у 2016 р. витратила на науково-дослідну діяльність 1,4 млрд дол. США – сума, м'яко кажучи, несерйозна. Але дана програма викликала широкий суспільний резонанс, а компанія отримала дозвіл індійського уряду на покупку найбільшої індійської фармацевтичної компанії Piramal Healthcare, індійського лідера в галузі брендovаних генериків і стала компанією номер один на індійському фармацевтичному ринку, а також зміцнила свої позиції на інших ринках, що розвиваються[[посилання](#)].

Не менш блискучим можна вважати ще один проект цієї компанії, спрямований на вирішення проблеми «прихованого голоду». Провівши дослідження, компанія визначила, що з 2 млрд жителів планети, страждають від дефіциту мікроелементів, половина проживає в найбідніших країнах, де основним продуктом харчування є рис. Abbott ініціювала спільну програму з некомерційною організацією PATH, яка розробила вітамінізований зерновий продукт UltraRice. Фахівці Abbott розробили нову технологію його збагачення поживними речовинами, завдяки якій за смаковими характеристиками продукт не відрізняється від звичного для місцевого населення рису. Постачання

«вітамінізованого рису» було схвалено Міністерством сільського господарства США і включено до національних програм продовольчої допомоги країнам, що розвиваються. На даний час продукт отримують 450 тис. індійських школярів у рамках благодійної програми «шкільних ланчів», а загальна вартість програми досягла 1,5 млн дол. США [\[посилання\]](#).

Зрозуміло, які наслідки для місцевих виробників рису мала ця ініціатива як у короткостроковому, так і в довгостроковому плані. Щоб не бути голослівними, звернемося до цифр. Програма здійснювалася у 2013–2014 рр., у той же час, за даними уряду Індії, спостерігалася наступна динаміка виробництва рису в країні: 2013–2014 рр. – 106,7%, у 2014–2015 рр. – 105,5 %, а у 2015–2016 рр. – 104,4%. [\[посилання\]](#) Звичайно, крім діяльності компанії існує багато інших факторів, наприклад, погодні умови, зниження продуктивності праці та ін. Проте зниження темпів зростання національного виробництва відбувалося на тлі значного зростання закупівель та запасів цієї сировини. За даними звіту «Сільське господарство в Індії» [\[посилання\]](#), опублікованому в січні 2018 р., видно, що закупівлі рису в той же період зростали набагато більшими темпами: у 2014 р. вони становили 31,8 млн т, у 2015 р. – 32,0, у 2016 – 34,2 і, нарешті, у 2017 досягли рекордних 38,1 млн т. Додатковим підтвердженням є зростання запасів рису, що збільшувалося у аналізований період приблизно на 2 млн т на рік.

Взагалі постачання безкоштовного продовольства, як показує світова практика – це одна з найприбутковіших і найпоширеніших програм. Такі програми розробляють практично всі провідні транснаціональні корпорації, які займаються виробництвом продуктів харчування та фармацевтикою. Концепція сталого розвитку стала використовуватися ТНК як ще один механізм конкурентної боротьби. Хоча з теоретичними основами даної концепції важко не погодитись, справді глобальні проблеми світової економіки, викликані сучасною моделлю господарської діяльності, становлять реальну загрозу світовій спільноті. Однак, незважаючи на розуміння цих проблем та заклики до зміни ситуації, головне завдання приватного бізнесу – максимізація прибутку за будь-яку ціну – залишається превалюючою.

Висновки до розділу 1

Транснаціональні корпорації відіграють критичну роль у формуванні глобалізації світової економіки. Вони є основними агентами міжнародної торгівлі, інвестицій та технологічних інновацій, сприяючи тим самим розподілу капіталу, ресурсів та технологій на міжнародному рівні. Їх діяльність сприяє ефективності ринкових процесів через оптимізацію виробничих ланцюгів та доступ до світових ринків. ТНК впливають на економічні стратегії країн, де вони розміщують свої виробничі потужності. Через свою економічну могутність, ТНК мають здатність впливати на політичні рішення та економічні політики цих країн, що може призводити до підвищення залежності менш розвинених країн від зовнішніх економічних акторів.

Хоча ТНК сприяють збільшенню конкуренції на міжнародних ринках, вони також можуть посилити монополістичні тенденції через злиття та поглинання, зменшення числа гравців у ключових галузях. Це може обмежувати вибір споживачів та підвищувати бар'єри для входу нових компаній. ТНК займають ведучу позицію у впровадженні новітніх технологій та інновацій. Вони забезпечують швидке розповсюдження технологічних нововведень між країнами, що сприяє підвищенню загальної продуктивності та ефективності глобальної економіки. Однак цей процес також спричиняє технологічну залежність від провідних корпорацій.

Глобальна операційна діяльність ТНК часто призводить до екологічних викликів, що вимагає від корпорацій прийняття відповідальності за вплив на довкілля. Соціальна відповідальність ТНК стає критичним фактором в їхній здатності підтримувати довіру та лояльність у глобальному споживацькому товаристві. Завершуючи, транснаціональні корпорації є невід'ємною складовою глобалізованої економіки, маючи значний вплив на економічний розвиток, конкурентоспроможність, технологічні інновації та міжнародні відносини.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ ТНК У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

2.1. Оцінка конкурентних позицій ТНК світовому ринку

Глобалізація зазвичай використовується для визначення зв'язку та поширення технологій, виробництва та комунікацій у всьому світі. Дослідження показують, що за останні кілька десятиліть глобальний ландшафт міжнародних корпорацій сильно змінився. Виходячи з історичних тенденцій і темпів зростання, міжнародна торгівля постійно стикається з проблемами через зростання невизначеності в економіці та зростання напруженості в торгівлі. За даними СОТ, очікується, що зростання обсягу торгівлі зросте приблизно на 2,6% у 2024 р., а у 2025 р. на 3,3% (тобто в результаті злиття, поглинання, створення спільних підприємств і стратегічних угод) [\[посилання\]](#). Епоха глобалізації перетворила багато багатонаціональних компаній (наприклад, Amazon і Alphabet) на високоефективні та продуктивні організації, які переважають малі країни та зростають у силі та контролі. Це особливо поширено під час пандемії COVID-19, коли технологічні підприємства отримали величезні прибутки, владу та контроль над комунікаціями. Завданням для конкурентів є прагнення до кращого ціноутворення та економічної ефективності, а також досягнення позиції лідера галузі. Поширені питання та занепокоєння щодо того, як багатонаціональні підприємства постраждають від глобалізації в найближчому майбутньому та яка їхня ефективність адаптуватися до потенційних коливань ринкових тенденцій, є важливими аспектами процесу модернізації. Взаємозв'язок між факторами глобалізації та продуктивністю підприємства в поєднанні з потенційними наслідками також викликає життєві занепокоєння щодо інновацій підприємства.

Уряди в усьому світі часто патентують інформацію про компанії, які працюють у їхній країні, щоб захистити якість та імідж для внутрішнього та міжнародного ринків. Конгломерати часто бояться, що конкуренти розкриють

несправедливу комерційну діяльність і цінні комерційні таємниці. Глобальному економічному прогресу та дослідженням заважає відсутність співпраці між країнами, транснаціональними компаніями та споживачами. Як наслідок, міжнародна торгівля призвела до визнання нових ринків і зростання частки світового ринку шляхом збільшення як експорту, так і імпорту товарів і послуг. Наслідком економічної глобалізації є покращення відносин між розробниками в подібних галузях у різних частинах світу. Вважається, що багатонаціональні підприємства повинні зберігати контроль і покращувати свою ефективність, результативність і передбачуваність серед конкурентів, а також частку ринку для максимального зростання ринку. Крім того, в результаті ринкової конкуренції міжнародні корпорації вищого рівня стикаються з додатковими проблемами, які можуть вплинути на їхній ринковий результат, такими як екологічна стурбованість і соціальна негативна реакція.

Глобалізація не нове явище. Питання, висунуті проти нього, базуються на втраті робочих місць і операційних процесів, що призводить до дегуманізації структури в соціальних установах. Тим не менш, це породило важливі питання, які впливають на те, як працюють корпорації в усьому світі, зокрема: розширення економічних відмінностей, залежність від іноземних країн для їхньої продукції, зниження цілісності навколишнього середовища, збільшення ймовірності торгової війни між ключовими економічними гравцями на світовому ринку та потенційні коливання курси валют. Більшість досліджень глобалізації зосереджуються не лише на її впливі на багатонаціональні підприємства, а на загальних питаннях, різних соціальних питаннях і на транснаціональних корпораціях у чисто корпоративний сенс (тобто не специфічний для впливу). Світ стає все більш взаємозалежним, і компанії, уряди, споживачі та вчені однаково шукають додаткову інформацію та знання про вплив глобалізації на економіку. Ці знання стають все більш важливими, і тому обмін такою інформацією буде корисним для прозорості підприємства, застосування відповідних стратегій і тактик, які використовуються для прискорення зростання бізнесу та підвищення конкурентоспроможності на ринку, а також для розширення обізнаності зацікавлених сторін за межами сектора.

За останні кілька десятиліть глобальний ландшафт міжнародних корпорацій сильно змінився. Глобалізація підвищила продуктивність у світовій економіці протягом тривалого періоду часу, який визначається співвідношенням між продуктивністю, міжнародною торгівлею та ПП. Виходячи з історичних тенденцій і темпів зростання, прогнозується, що міжнародна торгівля зросте приблизно на 50% у 2026 р. між транснаціональними компаніями – з розвинених країн і країн, що розвиваються – незважаючи на кризове відновлення після пандемії COVID-19[[посилання](#)]. З 2000 р. глобальний показник ПП зріс майже втричі (Рис. 2.1).

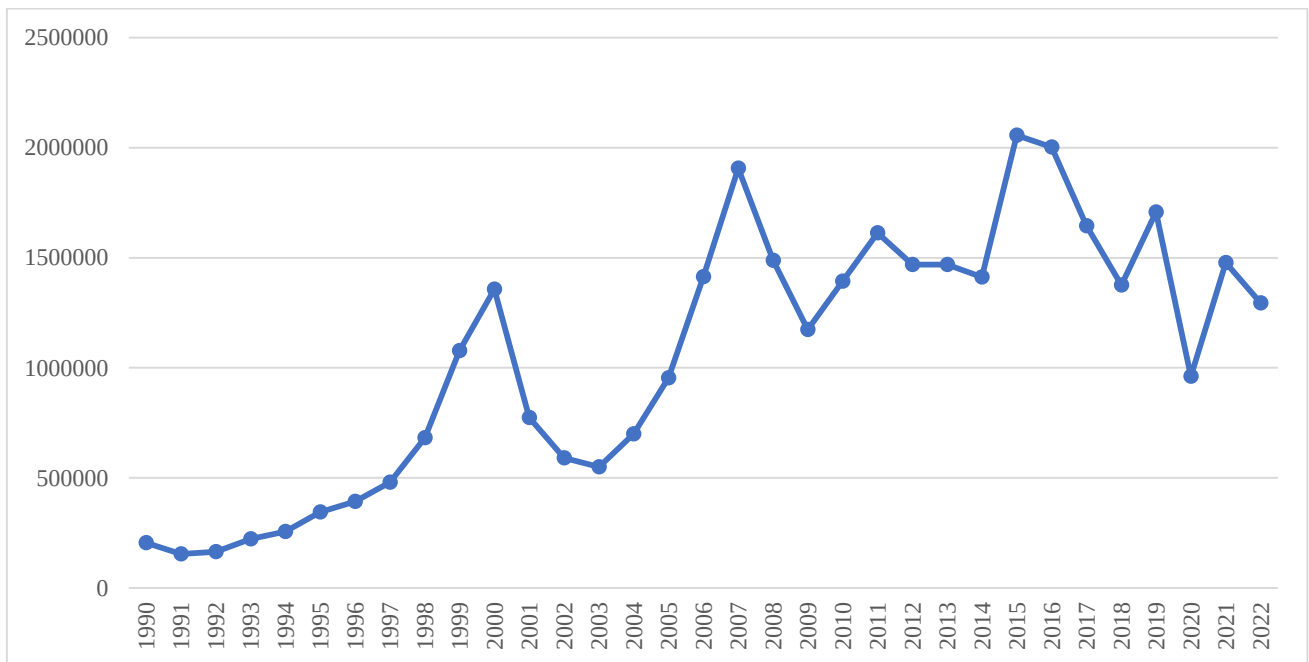


Рис. 2.1. Глобальні ПП у 1990–2022 рр. [[посилання](#)]

Джерело: Організація економічного співробітництва та розвитку

Глобалізація стосується розширення ролі торгівлі, ПП та інших форм транскордонного обміну в національних економіках; отже, для більшості суспільств це означає, що глобалізація є одним із факторів, який визначає, який тип продукції виробляється в конкретній країні. Через регулярні проміжки часу міжнародні організації, такі як Світовий банк та Організація економічного співробітництва та розвитку, створюють звіти про розвиток всесвітньої мережі транснаціональних корпорацій через повну базу даних, яка забезпечує надійний стандарт для аналізу актуальних питань глобалізації.

Щоб кількісно оцінити вплив глобалізації на зростання, необхідно почати з аналізу Індексу глобалізації Konjunkturforschungsstelle (KOF), який був

розроблений Швейцарським економічним інститутом KOF, ETH Zurich, щоб оцінити поточні економічні потоки, економічні обмеження та дані на інформаційні потоки, тобто вимірювання економічних, соціальних і політичних вимірів глобалізації. На рис. 2.2 чітко показано країни-лідери за індексом глобалізації 2023 р.

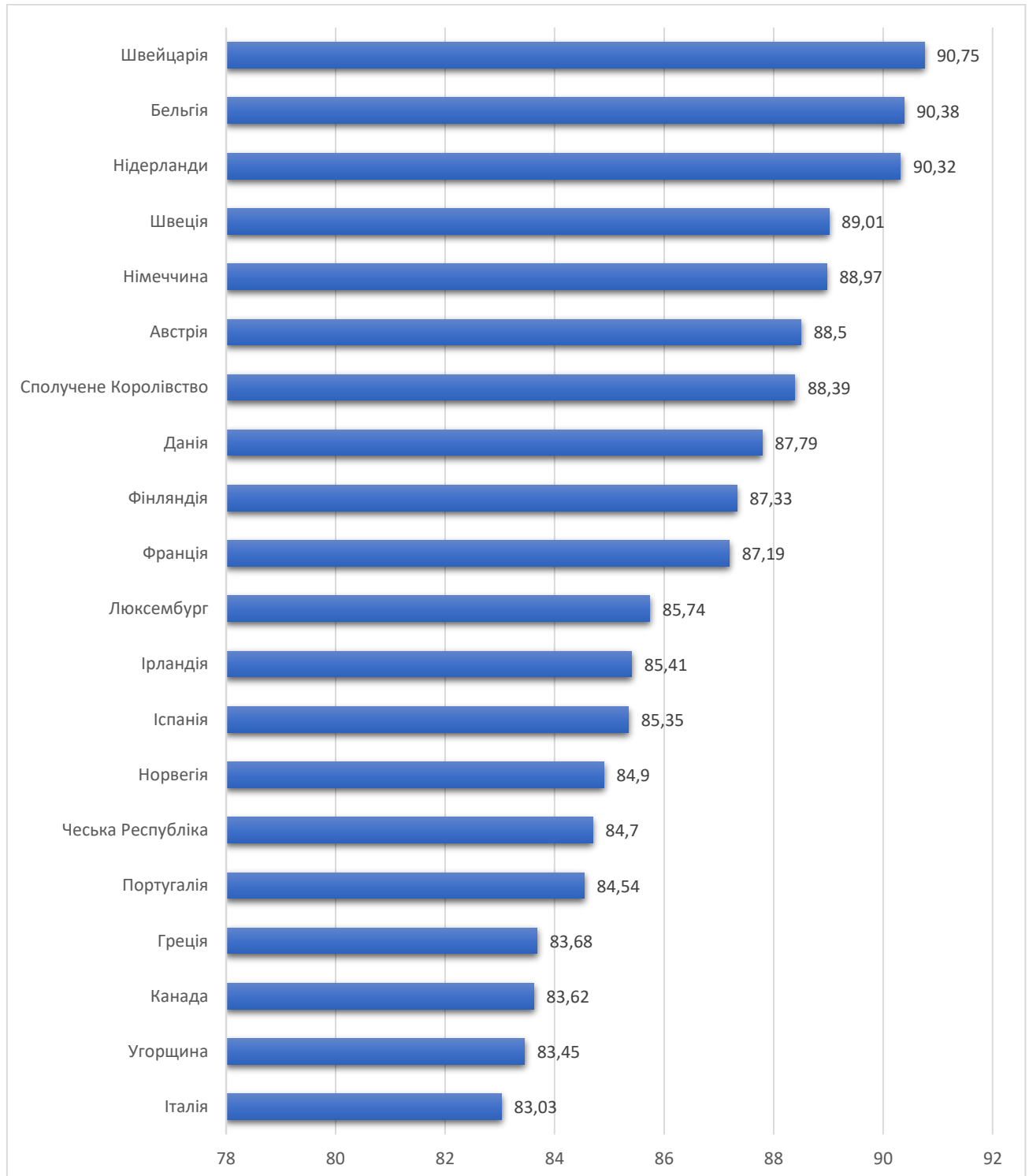


Рис. 2.2. 20 найкращих країн за Індексом глобалізації Konjunkturforschungsstelle (KOF). [\[посилання\]](#)

Примітка Джерело: KOF

Крім того, згідно зі Звітом про глобальну економічну динаміку, середньорічний приріст реального валового внутрішнього продукту на душу населення зріс у країнах, що розвиваються, і в розвинених країнах завдяки збільшенню кількості корпорацій, які виходять на глобальний рівень, починаючи з 1990 р.

Низка досліджень розглядала діючі підприємства світу (тобто з розвинутих країн і країн, що розвиваються) і виявила позитивний зв'язок між глобальним масштабом і ефективністю фірми. Дослідження стверджують, що більші глобальні операції можуть призвести до кращої продуктивності. Цікаво, що вибірка виявилася підтвердженою різними впливами від глобальних показників проти альтернативних показників ефективності в межах отриманих результатів. Корпорації з країн, що розвиваються, продемонстрували вищі темпи зростання чистого доходу та вищі темпи зростання продажів, але також продемонстрували менші середні фактори глобалізації (тобто закордонні продажі, закордонні активи та іноземні працівники). Безсумнівно, це пов'язано з тим, що вони знаходяться на стадії розширення і, таким чином, демонструють швидке зростання порівняно з більш досвідченими корпораціями з розвинених країн.

Чинники глобалізації, виявлені в транснаціональних корпораціях розвинених країн, можна пояснити тим фактом, що вони знаходяться на стадії зрілості та встигли інтернаціоналізувати свою базу доходів, капітальні ресурси та людей. Зміна обсягу продажів за кордоном та кількості іноземних працівників подібні за значенням коефіцієнта та статистичною силою в моделях країн, що розвиваються. Таким чином, змінні іноземних активів вважаються нижчими. Можливо, це було пов'язано з тим фактом, що корпорації з країн, що розвиваються, більшою мірою покладаються на доходи та працівників для збільшення іноземних прибутків, оскільки їм часто не вистачає капітальних ресурсів, щоб інвестувати значні кошти в основні матеріальні та нематеріальні активи.

Світовий досвід показує, що досягнення та утримання глобального корпоративного лідерства в бізнесі є надзвичайно складним завданням навіть за добре функціонуючих національних інноваційних систем. Традиційно успішні

маркетингові стратегії та інструменти, лобістські схеми, політико-психологічні методи впливу виявляються неефективними в довгостроковій перспективі. Найбільш чітко ця ситуація проявляється в Японії. Країна втрачає свій високий конкурентоспроможний статус, який тривав майже 40 років, через відсутність лідерів світового рівня. Варто зазначити, що японські ТНК (хоч і займають друге місце у світі за кількістю глобальних інноваторів) дедалі більше відстають від компаній США (Рис. 2.3).

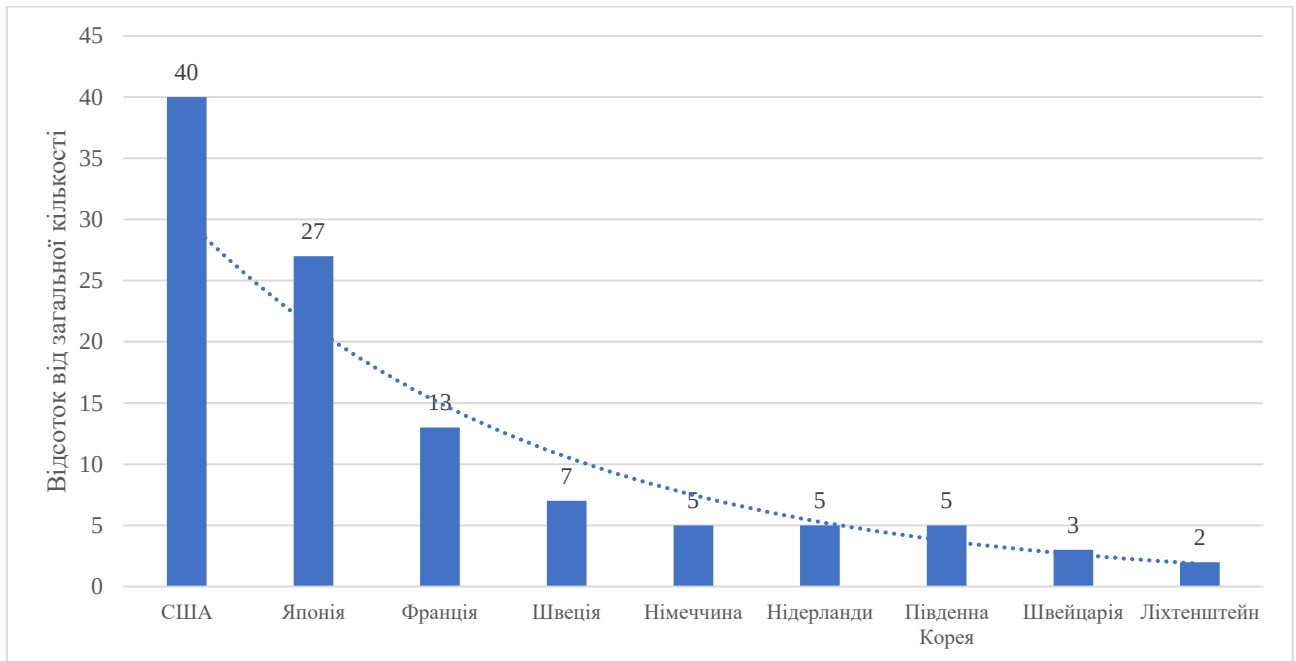


Рис. 2.3. Географічний розподіл топ-100 ТНК, які реалізують інноваційні стратегії розвитку у 2023 р. [посилання].

У моделях розвинутих країн змінні вишикувались зовсім по-різному, хоча, знову ж таки, кожна була статистично значущою. Крім того, розвинені країни мають більш насичені ринки, ніж менш розвинені країни, тому багатонаціональні підприємства повинні значною мірою покладатися на зовнішні продажі для зростання доходу. Багатонаціональні корпорації розвинутих країн, швидше за все, використовуватимуть більш прогресивні фактори виробництва для створення доходу, тоді як країни, що розвиваються, швидше за все, використовуватимуть менш прогресивні форми.

На сьогоднішній день інноваційні стратегії набувають особливого значення для сучасних ТНК. По-перше, вони істотно змінюють профіль виробництва і впливають на споживчі моделі. Вони засновані на технологічних новинках, призначених для зниження витрат виробництва, розподілу або

маркетингу. По-друге, ці стратегії спрямовані на те, щоб надати нові переваги клієнтам і дозволити ТНК вийти на нові сектори ринку. Загалом це дозволяє отримати синергетичний ефект від процесів технологізації.

Сучасні концепції розглядають інновації як імператив успішного функціонування ТНК за умови конкурентної взаємодії на глобальних ринках¹. Імперативи глобального інноваційного корпоративного лідерства все частіше стають предметом повсякденної професійної діяльності менеджерів усіх рівнів у штаб-квартирах ТНК та їхніх закордонних представництвах.

Ефективне використання інноваційного чинника стало отриманням однієї з головних конкурентних переваг ТНК у ХХІ ст. ТНК мають можливість використовувати таке перспективне джерело інновацій, як науково-технічний і кадровий потенціал своїх дочірніх компаній, у тому числі за кордоном. Таким чином, вони заохочують інноваційні процеси на закордонних ринках і в країнах-реципієнтах шляхом створення стратегічних альянсів, інкубаторів знань і глобальних інноваційних мереж.

Сьогодні на глобальному ринку інновацій ТНК функціонують у динамічному, агресивному та багатовимірному конкурентному середовищі, а їхні дії описуються такими особливостями (Рис. 2.4).

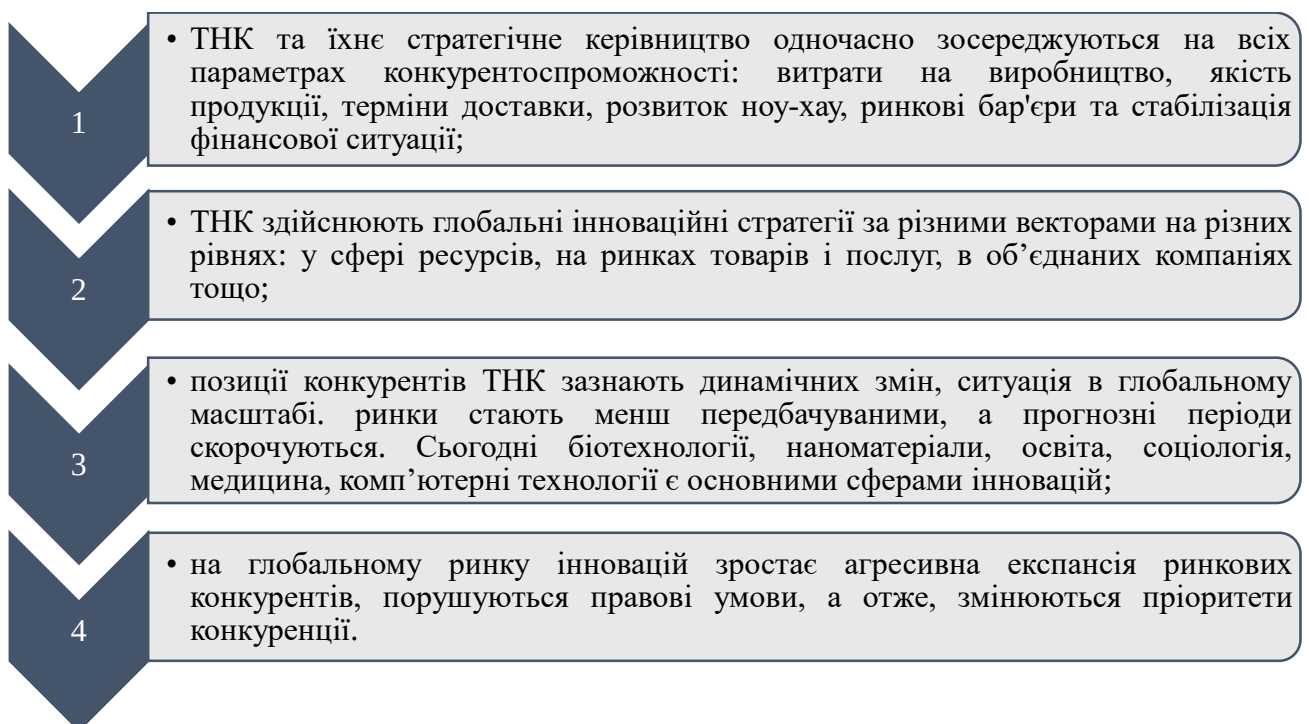


Рис. 2.4. Особливості ТНК у глобальному інноваційному середовищі.

[[посилання](#)]

Принципи постійних інновацій, цілеспрямований і систематичний пошук ендогенних і екзогенних джерел інновацій перетворюють фактор інтенсивного розвитку ТНК у глобальному конкурентному середовищі на прогресивну альтернативу їх екстенсивному зростанню. Таким чином, внутрішні та зовнішні канали збору коштів, чинники та джерела для інноваційного зростання ТНК поєднуються, а технології розширюються. Останнім часом ТНК істотно переглянули свої підходи до запроваджуваної ними загальної інноваційної політики.

Традиційна централізована схема НДДКР ТНК стала менш ефективною з кількох причин. По-перше, споживач, споживча культура якого відповідає рівню інноваційності, суттєво сприяє адаптації нових продуктів до вимог ринку. Такий споживач більше не є просто громадянином, пов'язаним виключно з країною походження ТНК. По-друге, питання рідної країни сьогодні є риторичним, і цей факт пов'язаний не лише з великою кількістю великих міжнародних злиття і поглинання, які внесли зміни в його зміст.

Багато ТНК дійшли висновку, що існує потреба у більш широкому використанні складної міжнародної спеціалізації в науці та техніці. Наприклад, сьогодні багатьом ТНК (Control Data, Motorola та ін.) вигідніше розміщувати свої дослідницькі лабораторії в США, центри комп'ютерного програмування в Індії, центри промислового дизайну в Італії тощо.

Це дозволяє розширити коло залучених талантів, водночас зменшуючи витрати на розробку нового продукту, що є однією з головних цілей компанії. Тому на практиці підвищений інтерес викликають компоненти інноваційних стратегій ТНК, які дають можливість ефективно розподіляти ресурси, контролювати матеріальні та фінансові потоки для забезпечення довгострокових конкурентних переваг корпорацій.

2.2. Переваги стратегії міжнародного співробітництва ТНК

Глобалізація – це багатогранне явище, яке суттєво вплинуло на конкурентну динаміку корпорацій у всьому світі. Це посиляється на зростаючий взаємозв'язок і взаємозалежність економік, ринків і бізнесу через національні кордони. Глобалізації сприяли різні фактори, зокрема технологічний прогрес, транспорт і зв'язок. Технологічний прогрес відіграв ключову роль у сприянні глобалізації. Розвиток Інтернету, наприклад, революціонував глобальну комунікацію та обмін даними, полегшивши для компаній зв'язок із клієнтами, постачальниками та партнерами по всьому світу. Це дозволило корпораціям отримати доступ до нових ринків, співпрацювати з міжнародними партнерами та оптимізувати свою діяльність у глобальному масштабі.

Подібним чином удосконалення транспорту сприяло фізичному переміщенню товарів, послуг і людей через кордони. Розширення авіасполучення, морського судноплавства та дорожньої інфраструктури зменшило витрати та час, пов'язані з міжнародною торгівлею. У результаті корпорації тепер можуть отримувати ресурси з різних країн, виробляти продукцію в економічно ефективних місцях і поширювати її по всьому світу з більшою ефективністю. Крім того, глобалізація була зумовлена лібералізацією торгової та інвестиційної політики в багатьох країнах. Уряди все частіше приймають угоди про вільну торгівлю, зменшують торговельні бар'єри та впроваджують політику залучення прямих іноземних інвестицій (ПІІ). Ці заходи створили можливості для корпорацій розширити свою діяльність на нові ринки, отримати доступ до ресурсів і досвіду в усьому світі, а також брати участь у транскордонних злиттях і поглинаннях.

Вплив глобалізації на конкурентоспроможність компаній був глибоким. Оскільки компанії отримали доступ до більш широкої клієнтської бази, вони зіткнулися з посиленою конкуренцією з боку вітчизняних і міжнародних фірм. Глобалізація ринків збільшила кількість гравців, які змагаються за частку ринку, змушуючи корпорації вдосконалювати свої конкурентні стратегії та можливості.

Глобалізація також підвищила важливість ефективності та інновацій у корпоративній діяльності. В умовах посилення конкуренції корпорації повинні оптимізувати виробничі процеси, знизити витрати та пропонувати диференційовані продукти чи послуги. Це призвело до появи глобальних ланцюжків створення вартості, де компанії передають різні етапи виробництва в різні країни, щоб отримати вигоду від цінових переваг і спеціалізованого досвіду.

Крім того, глобалізація стимулює технологічний прогрес і обмін знаннями. Завдяки транскордонному співробітництву та передачі ідей компанії отримали доступ до нових технологій, передового досвіду та талантів у всьому світі. Це сприяло інноваціям і дозволяло корпораціям розвивати конкурентні переваги, використовуючи глобальні мережі знань. Таким чином, глобалізація змінила конкурентний ландшафт для корпорацій, розширивши їхні ринкові можливості, посиливши конкуренцію та потребуючи ефективності та інновацій.

Розглянемо найпоширеніші сучасні інноваційні стратегії конкурентоспроможності ТНК. Залежно від зовнішнього та внутрішнього середовища ТНК може обрати опортуністичний або творчий тип своєї інноваційної стратегії. Загалом, опортуністична інноваційна стратегія включає часткові, поступові зміни, які покращують раніше засвоєні продукти, процеси та ринки в межах усталених корпоративних структур і напрямків⁶. У цьому випадку інновації розглядаються як форма вимушеної реакції на зміни зовнішнього бізнес-середовища, які сприяють утриманню раніше досягнутих позицій на ринку. У рамках опортуністичної інноваційної стратегії можна відзначити наступне.

1. Захисна стратегія – це комплекс заходів протидії конкурентам, її метою є вихід на сформований і зрілий ринок з такими ж або новими продуктами. Залежно від ринкових позицій і можливостей ТНК ця стратегія може розвиватися в двох основних напрямках: створення на ринку цієї продукції умов, неприйнятних для конкурентів, змушуючи їх поступатися; Переорієнтація виробництва на конкурентоспроможну продукцію зі збереженням раніше досягнутих позицій або з мінімальною відмовою від раніше досягнутих. Час

вважається головною ознакою захисної стратегії та фактором успіху. Всі заплановані заходи проводяться в стислі терміни, тому ТНК повинні мати певну науково-технічну базу і стійку позицію для досягнення очікуваного результату.

2. Інноваційна імітаційна стратегія передбачає, що ТНК робить ставку на успішні інновації своїх конкурентів і копіює їх. Стратегія досить ефективна для тих ТНК, які мають необхідні виробничо-ресурсні потужності для масового випуску копійованої продукції та її збуту на ринках, на які головний розробник ще не вийшов. ТНК, які обирають цю стратегію, мають менші витрати на дослідження та розробки та ризики. Однак ймовірність отримати високі прибутки також знижується, оскільки витрати на виробництво вищі, ніж у розробника, частка ринку порівняно невелика, а споживачі скопійованих продуктів відчують до них цілком природну недовіру. Інноваційна імітаційна стратегія передбачає прийоми, характерні для агресивної маркетингової політики. Ці методи дозволяють виробнику закріпитися у секторі вільного ринку.

3. Стратегія очікування орієнтована на максимальне зниження рівня ризику в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища та споживчого попиту на інновації. ТНК розраховують дочекатися, поки інновація, вироблена малою компанією, вийде на ринок. Вони хочуть відсунути розробника в разі його успіху. Стратегія очікування подібна до стратегії інноваційної імітації, оскільки в обох випадках ТНК, перш за все, прагнуть забезпечити стійкий попит на новий продукт розробника, на створення якого припала більшість витрат. комерціалізувати інновацію. Однак, на відміну від імітаційної стратегії, коли ТНК прагне задовольнити певний сектор ринку, не охоплений основною компанією, транснаціональна корпорація, яка обирає стратегію очікування, прагне перевершити розробника за обсягами випуску та продажів інновацій. При цьому початок активних дій проти забудовника є особливо важливим. Тому стратегія очікування може бути як короткостроковою, так і довгостроковою.

4. При виробництві промислового обладнання використовується стратегія прямого реагування на потреби та запити споживачів. Цю стратегію ТНК можуть використовувати у своїх філіалах і представництвах, які виконують

індивідуальні замовлення для великих компаній, які мають певну бізнес-незалежність, швидко реагують на конкретні потреби бізнесу і здатні пристосовувати своє виробництво і НДДКР до змісту запропонованих замовлень. Специфіка цих замовлень або проєктів полягає в тому, що заплановані операції в основному охоплюють етапи комерційної розробки та реалізації інновації, тоді як спеціалізовані підрозділи, що відповідають за інновації в самій ТНК, виконують усі НДДКР. Дочірні компанії та представництва ТНК, які реалізують цю стратегію, не піддаються істотному ризику, оскільки найбільше витрат припадає на зазначені вище етапи інноваційного циклу. В умовах нестабільних товарно-грошових відносин і перманентно виникаючих кризових явищ, характерних для останніх десятиліть, інновації були відправною точкою для підвищення конкурентоспроможності ТНК; розширювати та зміцнювати свої позиції на ринку; досягнення нових застосувань для виробленої продукції, тобто активний інструмент для розвитку транснаціонального бізнесу. Тому очевидно, що в наш час інноваційні стратегії креативного типу користуються особливим інтересом і попитом.

Розглянемо приклад креативних інноваційних стратегій, які підвищують конкурентоспроможність ТНК. Сьогодні, коли відбувається революція в процесах і технологіях, специфіка і динаміка глобальної конкуренції залежить від рівнів технологічної піраміди. Як наслідок, ТНК необхідно координувати діяльність, пов'язану з якісними економічними перетвореннями на різних рівнях технологічної піраміди, зі стратегіями зовнішньої та внутрішньої інноваційної інтеграції. Зовнішня стратегія інноваційної інтеграції ТНК розширює міжнародну діяльність, використовуючи інноваційні конкурентні переваги своїх партнерів на закордонних ринках. ТНК можуть застосовувати наступні стратегії для досягнення своїх цілей:

а) Стратегія запозичень, яка передбачає використання інноваційного потенціалу партнерів, коли компанія вчиться виробляти науково обґрунтовану продукцію з розвинених країн і заохочує розвиток науково-технічних промислових галузей економіки для підтримки всього інноваційного циклу;

б) Стратегія трансферу, що базується на зарубіжному науково-технічному та виробничому потенціалі та його залученні до прямих іноземних інвестицій та передачі передових технологій.

Внутрішня стратегія інноваційної інтеграції ТНК зосереджена на створенні закордонних інноваційних представництв або дочірніх компаній. Це означає стратегію зростання. Це означає, що в більшості випадків корпорація використовує власні наукові, інженерні та виробничі потужності, розробляє високі технології для забезпечення випуску науково обґрунтованої продукції. Стратегії інноваційної інтеграції в основному використовуються тими ТНК, які залучені в технічні сфери. Вони систематично координують ці стратегії вертикально та рівно. Стратегія плоскої інноваційної інтеграції передбачає злиття виробників різних товарів. Ці компанії знаходяться на однаковому рівні інтенсивності досліджень і включені в загальну систему розподілу та отримання прибутку. Ця інтеграція посилюється закордонним виробництвом товарів, аналогічних тим, які виробляються на батьківщині ТНК-засновника. Стратегія прямої інноваційної інтеграції передбачає, що ТНК беруть участь у злитті та поглинанні компаній, що працюють у різних інноваційних циклах промисловості, наприклад, об'єднання постачальників (сировини, напівфабрикатів) або поглинання провідних інноваційних компаній або фірм, які поширювати інноваційний продукт. Водночас слід зазначити, що ефективна інноваційна інтеграція ТНК залежить від стійких функціональних зв'язків у структурі світового бізнесу, представленого його ядром, напівпериферією та суб'єктами глобальної взаємодії. Ядро включає ТНК, які впроваджують інновації (нові товари, послуги, методи виробництва та методи управління) і розробляють передові виробничі системи. Інновації та нові технології дозволяють ТНК зберігати свою монополію в найбільш ефективних і прибуткових галузях. Напівпериферія (завдяки дочірнім компаніям ТНК, які функціонують у її структурі) забезпечує масове виробництво за технологіями, наданими материнськими ТНК.

Крім того, в умовах транснаціонального бізнесу деякі регіони стикаються з впровадженням корпоративної стратегії інноваційної інтеграції. Він охоплює

національні ринки ТНК, які мають значну частку світового комерційного та інноваційного потенціалу. Характер інноваційної інтеграції всередині компанії залежить від інтенсифікації, мобільності та гнучкості у розширенні співробітництва у формальній регіональній економічній інтеграції. Переваги ТНК у глобальній конкуренції досягаються в регіональних інтеграційних проектах, коли відповідальні особи залучають прямі іноземні інвестиції та уникають існуючих у глобальній економіці бар'єрів між країнами та окремими інтеграційними угрупованнями.

Знову звертаючи увагу на специфіку сучасної глобальної конкуренції, слід зазначити, що зростання економічної нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища призвели до появи нових форм конкуренції. Конфронтаційні стратегії, спрямовані на агресивне витіснення конкурента з ринку, не відповідають вимогам інноваційного та сталого розвитку та інноваційної конкуренції на сучасному етапі глобалізації. Вони поступаються місцем стратегіям інтеграції та співпраці. Автори припускають, що корпоративна стратегія Becker-Ritterspach, заснована на айкідо, є найбільш перспективною інноваційною стратегією для ТНК у цьому відношенні. Він базується на новій філософії конкуренції (поставити конкурента під контроль, а не знищити його), а також на стратегії відкритих інноваційних мереж, заснованих на концепції відкритих інновацій.

Відповідно до корпоративної стратегії, заснованої на айкідо, ТНК зміцнює свої позиції, оскільки робить акцент на саморозвиток і самовдосконалення, нейтралізує сильні сторони конкурента і підпорядковує його. Конкуренція вважається необхідною інституцією для вдосконалення ТНК і стимулювання нових продуктів і технологій. Корпоративна стратегія, заснована на айкідо, здебільшого розглядає конкурентів як джерело нових ідей і подальший стимул для розвитку.

Стратегія відкритих інноваційних мереж ТНК передбачає створення широкої мережі партнерів, які діляться ідеями та технологіями на ринкових засадах, а також розвиток аутсорсингу в науці. Крім того, це передбачає активне залучення споживачів до інноваційного процесу (демократизація інновацій) і

подальшу комерціалізацію технологій за межами корпорації, в якій інновація була впроваджена (вперше використана). Глобальні ланцюги доданої вартості та глобальні ланцюги поставок (ефективно запроваджені бізнес-моделі виробничих мереж), засновані на субпідрядній співпраці та контрактах з незалежними компаніями, є прикладами запровадженої стратегії відкритих інноваційних мереж.

Таким чином, вищезазначені інноваційні конкурентні стратегії спираються на консолідовані конкурентні переваги, розвиток і самовдосконалення ТНК у конструктивній взаємодії з конкурентами замість того, щоб знищувати їх для досягнення та зміцнення себе як лідера. Він робить це, коли отримує інноваційні ідеї для створення нових продуктів, технологій і бізнес-моделей.

Як ми вже зазначали вище, ТНК представляють складні системи незалежно від сфери їх діяльності та діють відповідно до своїх організаційних стратегій управління, орієнтованих на розвиток, стійке процвітання та задоволення споживачів. У сучасному конкурентному середовищі такі стратегії здебільшого спрямовані на підтримку або полегшення конкурентних переваг порівняно з іншими компаніями або конкурентоспроможності продукту. Зазначені цілі змушують ТНК пристосовувати свої організаційні стратегії до стратегій зовнішнього середовища та внутрішньої динаміки, а також знаходити шляхи ефективного інвестування своїх управлінських ресурсів для досягнення вчасно запланованих стратегічних показників. З цією метою ТНК досить часто починають впроваджувати інновації в організації та координації бізнесу. Одним із таких нововведень є креативна інноваційна стратегія. Він базується на наявних знаннях і навігаційних структурах для управління процесом створення цінностей ТНК у сегменті та на території.

Навігаційна структура зазвичай візуалізує алгоритми, які стосуються процедур реагування ТНК на виклики зовнішнього середовища; процеси вирішення внутрішніх проблем ТНК; етапи підготовки системи сповіщень про поточний стан, цілі та стратегії розвитку проблем ТНК та представлення її широкій громадськості. Креативна інноваційна стратегія дозволяє ТНК створити набір креативних моделей для вирішення конкретних завдань і розвитку

визначених цінностей. Загальна модель творчої інноваційної стратегії ТНК включає середовище, в якому виникають виклики, вхідні впливи та повідомлення, отримані у відповідь. У цьому випадку ядро моделі обробляє всю інформацію, отриману від системи знань і навігаційних структур, і на основі цієї інформації генерує вихідні дані. Вхідні дані моделі складаються з викликів і загальних інформаційних потоків. У цьому випадку виклики створюють контрольні входи, які визначають стратегічні напрямки розвитку ТНК і дозволяють створювати очікувані цінності. Виходи креативної моделі також поділяються на дві групи: спільні інформаційні виходи та повідомлення, які визначають структуру основних показників успіху та продуктивність ТНК. Входи та виходи взаємодіють із ядром моделі через оболонку, яка фільтрує та готує відповідну інформацію. Ядро креативної моделі включає необхідну різноманітність (відповідно до закону Ешбі) механізмів керування та контурів, які імітують роботу складної системи (ТНК) та керують її продуктивністю.

Таким чином, креативна інноваційна стратегія дозволяє вдосконалити контур управління ТНК і стежити за балансом у розвитку цінностей ТНК і ефективності управління ними, оскільки змінюється як середовище, так і сама ТНК у реалізації поставлених цілей. Це, у свою чергу, може змінити попередньо визначені значення.

2.3. Ефективність партнерства держави та ТНК

Масштабні геополітичні зміни, що відбуваються в даний час, є як результатом кризи системи центрально-периферійних відносин, так і політики державних акторів країни-гегемона (США), країн центру (насамперед, країн Великої Сімки) та країн напівпериферії, які володіють потужним економічним та військовим потенціалом (насамперед, Китаю). Інші країни, по суті, зіткнулися з необхідністю вибору довгострокових партнерів в умовах формування нового світопорядку і глобальної фрагментації політичного та економічного простору, що набирає сили.

Кардинальних змін зазнала міжнародна взаємодія держав та міжнародних організацій, суб'єктів господарювання – учасників зовнішньоекономічної діяльності. Актуальним напрямом досліджень вивчення модифікації діяльності ТНК, реалізують як власні інтереси, а й інтереси країн базування, за умов геополітичної нестабільності. Значні зміни торкнулися стратегій розвитку ТНК у частині географічної експансії, перебудови глобальних ланцюжків доданої вартості, реструктуризації бізнесу з урахуванням санкційної політики держав та ін.

З 2019 р. зовнішнє середовище функціонування глобальних ТНК було схильне принаймні до двох істотних зовнішніх шоків: пандемія COVID-19, яка призвела до дестабілізації глобальних ланцюгів поставок, і кардинальні геополітичні зміни, що набули чинності після початку спеціальної військової операції Росії в Україні. Відбулося руйнування багатьох норм міжнародного права та неформальних правил взаємодії країн і підприємств на світових ринках. У результаті ТНК змушені шукати балансу між власними економічними інтересами та інтересами країн базування.

У разі зміни системи центропериферійних відносин зростає роль країн діяльності ТНК. З одного боку, держави підтримують «свої» ТНК з метою зміцнення їх позицій у глобальній конкурентній боротьбі та забезпечення стійкості як системно значущих суб'єктів для розвитку національних економік, а з іншого – впливають на ТНК з метою підвищення їхньої ролі у реалізації національних інтересів та забезпеченні національної безпеки. Незважаючи на те, що ТНК є насамперед суб'єктами економічних відносин, роль більшості з них не обмежується участю у формуванні лише національної економічної безпеки. Одні ТНК є безпосередніми елементами оборонно-промислового комплексу країн базування та інших країн, інші зайняті виробництвом товарів подвійного призначення та розробкою критичних технологій, треті роблять значний внесок у формування інформаційної, енергетичної, транспортної безпеки тощо. У цьому діяльність найбільших ТНК розглядається у контексті національної економічної безпеки, національної безпеки загалом.

Для більшості розвинених країн не характерна масштабна участь держав у капіталі ТНК. Вони впливають ними, застосовуючи переважно непрямі заходи державного регулювання. Держави країн Центру широко практикують інструменти жорсткого контролю діяльності ТНК при введенні санкцій щодо певних країн.

Країни в сучасних умовах зайняті пошуком способів зниження вразливості своїх країн до загроз національній безпеці та зовнішнім шокам. США, Сполучене Королівство, Японія, Китай та інших країни активізували діяльність із забезпечення технологічного суверенітету, розвитку власних виробництв стратегічно значимих товарів. Так, останніми роками торгові обмеження у таких сферах, як виробництво сировинних товарів та напівпровідників, які вважаються принципово важливими для національної безпеки та стратегічної конкуренції, все частіше мають пріоритет перед глобальною економічною інтеграцією та її загальними вигодами. Прикладами законодавчого забезпечення технологічного суверенітету в галузі мікроелектроніки можуть бути ухвалені у 2022 р. в США Закон про чіпи та науку (CHIPS and Science Act) [посилання], схвалений у 2023 р. Європейською комісією Закон про чіпи для Європи (A Chips Act for Europe) [посилання].

Під впливом і за підтримки держав ТНК широко практикується використання френдшорінгу, що є перенесенням виробництва в дружні країни з метою зниження залежності від постачальників з потенційно ворожих країн [посилання]. Ланцюги поставок вишиковуються з країнами, які вважаються політичними та економічними союзниками. Як наслідок змінюються напрями закордонного інвестування ТНК.

Метою френдшорінгу є забезпечення вимог санкційного законодавства та мінімізація загроз порушення бізнес-процесів ТНК. Наприклад, Apple (США) планує перемістити значну частину виробництва iPhone до Індії з Китаю до 2025 р. [посилання] Перенесення виробництва у дружні держави є одним із значних показників переходу від політики глобалізації до політики глобальної фрагментації і регіоналізації.

Крім френдшорінгу, продовжується державне стимулювання решорінгу (повернення виробництв у країни базування ТНК) [\[посилання\]](#). З погляду мінімізації ризиків порушення ланцюжків поставок решоринг та френдшоринг підвищують рівень національної безпеки, проте вони не завжди виправдані економічно через більш високу вартість робочої сили та компонентів, жорсткіші екологічні вимоги тощо.

В умовах, що склалися, відбувається уповільнення темпів зростання зарубіжних активів найбільших ТНК і зміна обсягів і напрямів зарубіжного інвестування. Так, у 2023 р. закордонні продажі ста найбільших ТНК збільшилися більш ніж на 10%, тоді як вартість їх зарубіжних активів трохи знизилася. [\[посилання\]](#) Збільшення обсягу продажу багато в чому обумовлено високими цінами на енергоносії.

У Доповіді про світові інвестиції ЮНКТАД (2022) йдеться, що у 2021 р. було зафіксовано рекордні показники нерозподіленого прибутку найбільших ТНК. Прибутковість п'яти тисяч найбільших світових ТНК подвоїлася і становить понад 8% продажів[\[посилання\]](#).

Максимальний обсяг припливу прямих іноземних інвестицій було зафіксовано у 2015 р. – 2056416,4 млн дол. США. У 2016 р. обсяг прямих іноземних склав 2003453,7 млн дол. США, у 2017р. – 1644871,9 млн дол. США, у 2018 р. – 1375436,9 млн дол. США, у 2019 р. – 1707830,1 млн дол. США, 961983,2 млн дол. США, у 2021 р. – 1478137,1 млн дол. США, у 2022 р. – 1294738,2 млн дол. США. Скорочення обсягу прямих іноземних інвестицій у 2022 р. на 12,41% порівняно з попереднім роком відбулося переважно за рахунок ТНК розвинених країн (скорочення на 37% до 378 млрд. дол. США). У країнах, що розвиваються, обсяг прямих іноземних інвестицій збільшився на 4% і склав 916 млрд. дол. США або більше 70% від загальносвітового обсягу, що стало рекордним показником[\[посилання\]](#).

Галузеві зрушення характеризуються зростанням кількості проєктів у галузі інфраструктури та формування глобальних виробничо-збутових ланцюгів. Відносно стабільною залишалася кількість проєктів в енергетиці за уповільнення темпів зростання проєктів у секторах цифрової економіки. У таких галузях як

електроніка, автомобілебудування та машинобудування, кількість та вартість проєктів зросли. Три з п'яти найбільших оголошених інвестиційних проєктів були пов'язані з напівпровідниками у зв'язку з глобальним дефіцитом мікросхем. Збільшилася кількість проєктів у секторах, що стосуються досягнення цілей сталого розвитку[[посилання](#)].

Зі ста найбільших світових нефінансових ТНК за обсягом зарубіжних активів найбільша їх кількість розташовується в США – 19 компаній, Франції – 12, Німеччині та Сполученому Королівстві – по 11, Японії – 10, Китаї – 9, Швейцарії – 5, Італії – 3 [14]. Більшість компаній представляють машинобудування (12 компаній), електроенергетику, газо- та водопостачання (11), фармацевтику (9), видобуток корисних копалин та нафтопродуктів (8), нафтопереробку (8), виробництво комп'ютерів та комп'ютерного обладнання, обробку даних (7) [[посилання](#)].

Слід зазначити, що багато розвинених країн підвищили рівень захисту стратегічних компаній від поглинань нерезидентами. З міркувань національної безпеки розширюються параметри скринінгу прямих іноземних інвестицій, що заявляються. Країни, що розвиваються, поки що здебільшого дотримуються політики лібералізації та заохочення зарубіжних інвестицій.

Держава та ТНК є двома різними типами установ. Їх фундаментальні цілі відрізняються в багатьох аспектах, але перш за все в наступному: головна мета ТНК – максимізація прибутку та акціонерної вартості, а держава – добробут громадян. Інтереси цих акторів, які формують сучасну економіку, значною мірою переплітаються. Державі потрібні корпорації, тому що вони створюють матеріальне багатство та наймають робочу силу, а корпораціям потрібні держави, оскільки вони створюють інституційну інфраструктуру, в якій корпорації функціонують. Ці два актори сучасної економіки мають особливості як щодо їхньої ролі, так і мотивів у глобальному контексті. З одного боку, є держави, які мають повноваження регулювати підприємницьку діяльність усіх суб'єктів економіки, включаючи ТНК, і створювати інституційну інфраструктуру, яка уможлиблює розвиток ділової практики та культури.

Завдяки повноваженням держави визначають умови, за яких ТНК можуть отримати доступ до ринків і ресурсів, і ухвалюють правила ведення бізнесу, яких ТНК повинні дотримуватися, якщо вони бажають працювати на певній національній території. Тим не менш, держави (уряди) повинні відігравати не менш важливу роль у вирішенні питань економічного розвитку, безробіття, освіти, нерівності, забруднення навколишнього середовища, і вони повинні спрямовувати корпорації на досягнення цих цілей. З іншого боку, ТНК представляють собою організаційну форму сучасної компанії, яка об'єднує в корпорацію частини різних національних економік, усі з метою отримання прибутку на глобальному рівні. Такі компанії існували з середини ХХ ст. і представляють собою ефект національного, міжнародного та глобального розширення просторової області капіталістичного способу виробництва.

ТНК – це приватні компанії, які працюють і конкурують на транснаціональних, регіональних і глобальних ринках. Вони домінують у сфері виробництва та інвестицій, контролюють світові ринки. ТНК інвестують по всьому світу в пошуках ресурсів і ринків для своєї продукції, ефективності та стратегічно цінних активів.

Динамічний розвиток ТНК показує, що держави мають занадто вузькі рамки для реалізації своїх інтересів прибутку, тому для досягнення глобальних прибутків ТНК фрагментують свою діяльність географічно. ТНК здатні координувати та контролювати різні процеси та транзакції у виробничих мережах усередині країни та між країнами. Вони здатні використовувати географічні відмінності в розподілі факторів виробництва (ресурсів, капіталу та праці), а також відмінності в державній політиці (податки, торговельні бар'єри, субсидії). Вони характеризуються географічною гнучкістю та здатністю переміщувати свої ресурси та операції між міжнародними та глобальними місцями.

Важливим сегментом бізнесу ТНК є інвестування за кордон через прямі іноземні інвестиції (ПІІ). ТНК здійснюють численні ділові операції за межами національних кордонів і, відповідно до своїх інтересів, інвестують у виробництво, розподіл, дослідження та розробки, передачу технологій тощо.

ТНК виходять на ринки різними шляхами: шляхом створення нових потужностей (інвестиції з нуля), придбання вітчизняної компанії або реалізація бізнес-підприємства з місцевим капіталом. Інвестуючи в національну економіку, ТНК бажають: використовувати більш дешеві або якісніші ресурси; продавати продукцію та/або надавати послуги на ринку країни перебування; що країна перебування служить виробничою базою для експорту продукції. Виходячи на національний ринок, ТНК впливають на економіку приймаючої країни: на платіжний баланс країни; торговий баланс; впровадження та розвиток технології; промислова структура та зайнятість.

ТНК мають змогу впроваджувати глобальні стратегії: використовувати переваги розташування під час ведення бізнесу; інвестувати в нові платформи, силові установки або нові місця розташування; комбінувати фактори виробництва на глобальному рівні з метою мінімізації витрат і максимізації прибутку; використовувати ефект масштабу; диверсифікувати виробництво під централізованим управлінням головної компанії; скористатися перевагами вертикальної та горизонтальної інтеграції та отримати велику ринкову владу; генерувати величезні фінансові ресурси та розвивати та впроваджувати найсучасніші технологічні знання; надавати великі субсидії для свого бізнесу шляхом шантажу іноземних урядів. Мережа зв'язків (фінансових, торговельних, техніко-технологічних та інституційних) була створена на глобальному плані між численними філіями ТНК, таким чином роблячи корпорації новою системою, яка виходить за національні рамки.

Корпорації мають розгалужену мережу філій, а працюють у філіях, які є олігополістами на глобальному рівні. Відповідно до Кортена, найбільш значні галузі є переважно олігополістичними. П'ять компаній контролюють понад 50% світового ринку в наступних галузях: товари тривалого користування, автомобільна, авіаційна, аерокосмічна, електронні компоненти, електроенергетика та сталеливарна промисловість, тоді як п'ять компаній контролюють понад 40% світового виробництва нафти, персональних комп'ютерів та медіа ринки[[посилання](#)]. Якщо б ми перейшли від гігантських до менших ТНК (у списку ТНК близько 70 000 корпорацій), ми прийшли б до дуже

маленьких корпорацій. Однак вони малі порівняно з гігантськими корпораціями, але великі порівняно з компаніями, які працюють на місцевому ринку.

Приблизну картину економічної могутності головних акторів сучасної світової економіки – держави та ТНК – може дати огляд ста найпотужніших суб'єктів світу. Зі 100 найвпливовіших акторів світу 31 держава і 69 ТНК (Табл.2.1). Однак ця статистика базується на порівнянні валового внутрішнього продукту штатів і загальних доходів ТНК і є досить ненадійною, оскільки ці два значення не еквівалентні. Тому статистику слід сприймати із застереженням, оскільки вона не враховує наступне: з одного боку, вона не враховує інші аспекти влади ТНК, такі як чистий прибуток, кількість працівників, обсяг ПП, технології, якими володіє корпорація. , а з іншого боку, він нехтує атрибутами держави, яка володіє територією, має суверенітет, визначає закони та має легітимність приймати важливі соціальні рішення. Обидва актори сучасної економіки, держава і ТНК, мають владу, але природа цих повноважень різна. Відносини цих акторів є складними, змінюються з часом і еволюціонують під впливом численних економічних і політичних факторів.

Таблиця 2.1

100 найбільших країн за загальним ВВП країн і загальний дохід для корпорацій[[посилання](#)]

Країна/територія		ВВП-ПКС на одну особу (\$)	Країна/територія		ВВП-ПКС на одну особу (\$)	Країна/територія		ВВП-ПКС на одну особу (\$)
1	Люксембург	143,304	36	Японія	52,120	71	Домініканська республіка	25,523
2	Ірландія	137,638	37	Кувейт	51,765	72	Сербія	26,074
3	Сінгапур	133,108	38	Словенія	52,641	73	Антигуа і Барбуда	25,449
4	Катар	114,210	39	Аруба	51,352	74	Мексика	24,976
5	Макао	98,157	40	Іспанія	50,472	75	Лівія	24,382
6	Швейцарія	89,537	41	Литва	49,245	76	Білорусь	24,017
7	Об'єднані Арабські Емірати	88,962	42	Чеська Республіка	49,025	77	Китай	23,309
8	Сан-Марино	84,135	43	Польща	45,538	78	Таїланд	22,491
9	Норвегія	82,655	44	Естонія	45,236	79	Грузія	22,357
10	США	80,412	45	Португалія	45,227	80	Північна Македонія	21,391
11	Данія	74,958	46	Багамські острови	44,950	81	Гренада	20,195
12	Нідерланди	73,317	47	Угорщина	43,601	82	Бразилія	20,079
13	Гонконг	72,861	48	Хорватія	42,873	83	Іран	19,942

[illegible]

Рис. 2.5. Прибутки 50 економічно найпотужніших ТНК[\[посилання\]](#)

Лише 147 ТНК через складну мережу відносин власності контролюють 40% економічної цінності ТНК у світі. [\[посилання\]](#) Протягом останнього десятиліття ХХ ст. і в перші два десятиліття ХХІ ст. транснаціональні корпорації відіграють провідну роль у формуванні світової економіки. Протягом цього періоду спостерігалася тенденція до зростання потоків ПІІ, що значною мірою пояснюється зростанням транснаціональних ринків, регіональних ринків, таких як ринок ЄС, і глобальних ринків, таких як Північноамериканська зона вільної торгівлі (НАФТА)

Вільний ринок і режими вільної торгівлі створили глобальні умови, в яких ТНК і банки можуть вільно передавати капітал, технології, товари та послуги по всьому світу, не обмежуючись законами національних держав або демократично обраних урядів. Безумовно, політика лібералізації зі швидкими технологічними змінами та загостренням конкуренції призвела до зростання транснаціональних ринків і прискорення потоків ПІІ. Потоки ПІІ у 2012-2022 рр. роками показані на Рис. 2.6.

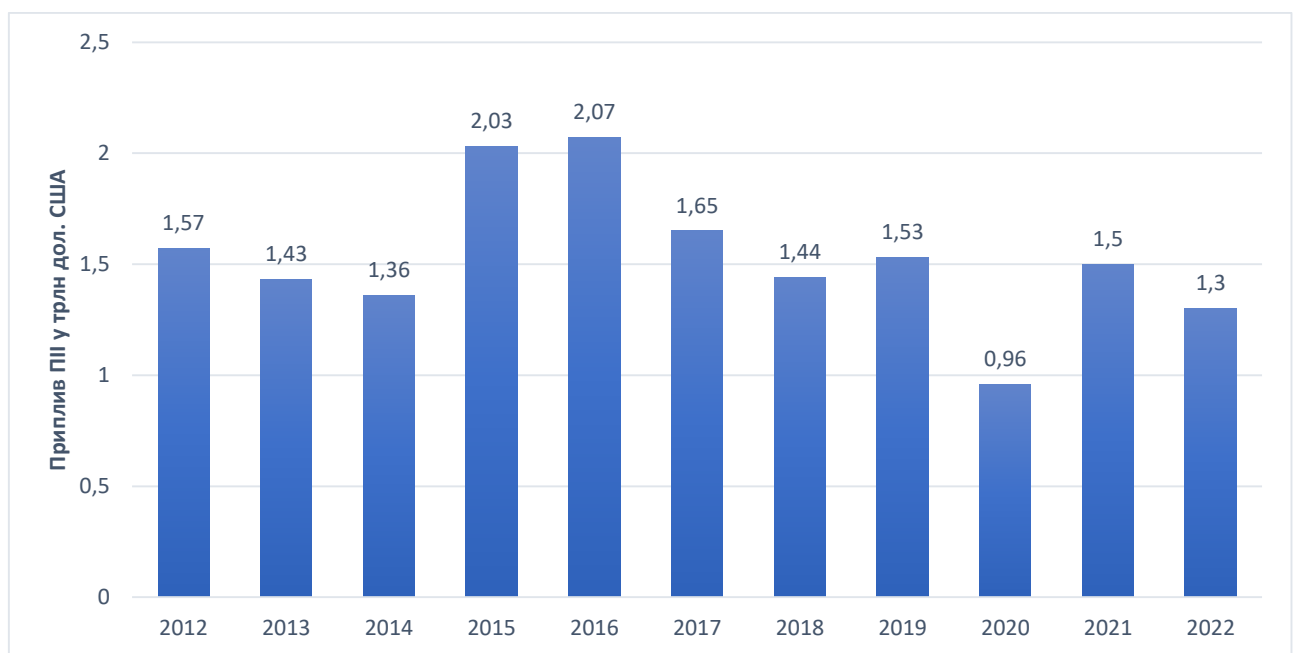


Рис. 2.6. Обсяг надходжень прямих іноземних інвестицій у всьому світі у 2012-2022 рр. (у трлн дол. США). [\[посилання\]](#)

Окрім провідної ролі у світовій торгівлі, ТНК стали найважливішим об'єктом довгострокового інвестування. Крім короткострокових коливань потоків ПІІ, вони мають тенденцію до зростання, що свідчить про інтенсифікацію процесу глобалізації.

ТНК можуть впливати на відносини між державами, але вони не розглядаються як актори, що протистоять державам. Наскрізні інтереси держави і ТНК вказують на можливі конфлікти між цими суб'єктами сучасної економіки. Подібні конфлікти набувають все більшої сили з огляду на те, що ТНК стали найпотужнішим суб'єктом міжнародних економічних відносин, суб'єктом, який створює економічну базу світового господарства та стає вагомим політичним фактором. Однак більшість урядів не проводять такого аналізу витрат і вигод і намагаються залучити якомога більше ТНК, очікуючи, що короткострокові позитивні наслідки ПІІ та політики їх залучення допоможуть їм перемогти на виборах.

Висновки до розділу 2

Дослідження конкурентних позицій транснаціональних корпорацій у світовій економіці є ключовим аспектом розуміння глобальних бізнес-процесів і міжнародних економічних відносин. ТНК формують економічні ландшафти, використовуючи свої масштабні переваги для зміцнення або зміни своїх конкурентних позицій. ТНК відіграють важливу роль у світовій економіці завдяки їх здатності ефективно масштабувати виробництво, оптимізувати логістику, знижувати виробничі витрати та використовувати міжнародні ринки капіталу. Ці компанії впливають на економіки країн через створення робочих місць, інвестиції в інновації та технології, а також через платежі податків і соціальні внески.

Конкурентні переваги ТНК часто базуються на унікальних стратегіях глобалізації, включаючи різноманітні підходи до зарубіжних інвестицій та управління міжнародними операціями. Ці стратегії можуть включати мережеві структури управління, адаптацію продукції до місцевих ринків і культурних особливостей, а також залучення міжнародних талантів. ТНК також стикаються з рядом викликів, які впливають на їх конкурентоспроможність. Це включає регулятивні обмеження у різних країнах, політичну нестабільність, коливання

валютних курсів, а також виклики стосовно корпоративної відповідальності і стійкості.

Крім того, сучасні глобальні тренди, такі як цифровізація та зміни клімату, створюють нові можливості та ризики для ТНК. Цифровізація дозволяє компаніям оптимізувати їхні процеси та покращувати взаємодію з клієнтами, тоді як кліматичні зміни вимагають адаптації бізнес-моделей для забезпечення екологічної стійкості. У висновку, дослідження конкурентних позицій ТНК у світовій економіці виявляє глибокий вплив цих корпорацій на глобальні ринки та національні економіки. Аналіз їхніх стратегій, можливостей і викликів є важливим для розуміння сучасних тенденцій у міжнародному бізнесі і для визначення шляхів стійкого економічного розвитку.

РОЗДІЛ 3

ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТНК ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СВІТОВОЇ ЕКОНОМІКИ

3.1. Перспективні шляхи модифікації галузевої структури філій ТНК

У сучасних умовах отримання стабільних доходів компаній пов'язане з розробкою та реалізацією їх конкурентних переваг. Загалом конкурентоспроможність компанії залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх факторів. Конкурентоспроможність бізнесу має відношення до двох елементів, які тісно взаємопов'язані: якість бізнес середовища (мереж бізнес комунікацій) та ефективність функціонування та стратегій окремих фірм. особливо важливі для країн, що перебувають на третій стадії розвитку конкурентоспроможності (у дослідженні ВЕФ виділяється три послідовні стадії розвитку – стадія, що рухається факторами виробництва, стадія, що рухається інвестиціями та стадія, що рухається інноваціями), коли основні джерела підвищення виробничої діяльності практично вичерпані [посилання].

Зазначимо, що ефективність мереж бізнес комунікацій у країні та заходів підтримки галузей промисловості вимірюється в тому числі кількістю та якістю місцевих постачальників та ступенем їх взаємодії. Діяльність та стратегія окремих фірм (брендинг, маркетинг, розподіл, передові виробничі процеси та виробництво унікальних та складних продуктів) в економіці зрештою призводять до ускладнення та модернізації бізнес-процесів. Компанії, які постійно уточнюють та модифікують (модернізують) свої конкурентні переваги, мають найбільший потенціал на ринку. Зокрема, низка досліджень показує, що конкурентоспроможність пов'язана з внутрішніми операціями компаніями та технологіями, що використовуються в цих операціях.

Згідно Hoff, Fisher & Miller конкурентоспроможність ТНК визначається її здатністю виробляти товари та послуги, які відповідають або перевершують очікування клієнта за якістю, постачати ці товари або послуги в той час, місце і

за тією ціною, що визначаються клієнтом, а також постачати товари або послуги у формі та кількості, що вимагається клієнтом [посилання].

При цьому на конкурентоспроможність ТНК на ринку істотно впливають і зовнішні фактори. Особливо це проявляється, якщо йдеться про глобальних гравців. Так, процеси глобалізації, місцевого диференціювання та міжнародних інновацій стають дедалі визначальнішими при розробці конкурентних переваг фірм. Проблема розробки та реалізації ефективної стратегії конкурентоспроможності для глобальних компаній полягає в можливості узгодити стандартизацію та кастомізацію товарів, концентруючись на схожих характеристиках ринків, яких стає все більше, при цьому враховуючи відмінності в культурі, цінностях і перевагах щодо споживачів різних країн.

Під впливом процесів глобалізації перед компанією постає проблема вибору найефективнішої стратегії конкурентоспроможності. Зростання конкуренції в міжнародному масштабі, що зростає інтеграція світових ринків, а також, передбачає прийняття глобальної перспективи в плануванні стратегії конкурентоспроможності. Зазначимо, що далеко не всі директори навіть відомих компаній можуть чітко визначити конкурентні переваги своїх організацій, що є серйозним стратегічним недоглядом.

Стратегія конкурентоспроможності ТНК дозволяє їй найкраще реалізувати конкурентні переваги. При цьому, щоб залишатися конкурентоспроможними, компанії постійно повинні досліджувати і при необхідності модернізувати відмінні від конкурентів характеристики. Ефективність діяльності на ринку залежить не лише від рівня інноваційного розвитку фірми, а й від таких факторів, як:

- ефективності бізнес-процесів та кваліфікації персоналу;
- управлінських навичок;
- доступу компанії до привабливих маркетингових каналів;
- ступеня вертикальної інтеграції та рівня розвитку аутсорсингу;
- доступу до унікальних знань та інформації;
- здатність ефективно просувати та продавати продукти чи послуги.

На розвиток конкурентних переваг сучасних ТНК впливає три ключові фактори: доступ до інформації; можливість використання складної технології; доступ до глобального ринку через широкі можливості мережі Інтернет для організацій різних розмірів та масштабів діяльності. Зазначені фактори однаково доступні для багатьох компаній і те, як кожна конкретна фірма зможе ними скористатися в контексті країн та галузевих умов і залежатиме конкурентоспроможність ТНК.

В основі стратегії конкурентоспроможності ТНК лежить ідея реалізації такої моделі бізнес-процесів та проєктів, яка дозволила б отримати позитивний ефект за рахунок раціонального поєднання елементів стратегічного та конкурентного потенціалу фірми. Таким чином, стратегія конкурентоспроможності компанії має відповідати вимогам системного та комплексного підходів.

Ефективна стратегія конкурентоспроможності компанії визначає джерела її конкурентних переваг. Серед таких джерел з практики менеджменту вітчизняних та зарубіжних компаній слід зазначити такі:

- ефективність: економія на масштабі за рахунок доступу до більшої кількості споживачів та нових ринків (розширення меж локального ринку фірми), розширення життєвого циклу продукту, використання ресурсів іншої країни (капітал, працю, природні ресурси та ін);
- стратегія: перевага «першопрохідника», постачання унікального продукту на ринок;
- ризик: можливість диверсифікації макроекономічних та операційних ризиків компанії;
- навчання;
- репутація та сила бренду компанії.

Компанія може мати конкурентну перевагу тільки щодо іншої фірми на певному ринку (галузі). Таким чином, цінність конкурентної переваги залежить від відмінності компанії, розміру і структури ринку. Наведемо приклади кількох компаній, які змогли вдало розвинути свої конкурентні переваги як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках, повною мірою відповідаючи

вимогам глобалізації. Компанія Apple змогла сформувати свою міжнародну конкурентну перевагу на основі продукту, що поєднує функціональний та естетичний дизайн. Apple показала успішний приклад того, як компанія може посилити та експлуатувати свою перевагу на локальному ринку та зробити його успішним у всьому світі [[посилання](#)]. ІКЕА – ще один такий приклад. Відмінні характеристики компанії, реалізовані спочатку у Швеції, а потім і в усьому світі – дешеві меблі, які можуть зібрати самостійно споживачі, унікальна технологія продажів [[посилання](#)].

Для більшості ТНК характерна асиметрія: частина їх відрізняється наявністю спрощеної структури, де дочірні підприємства підпорядковуються безпосередньо і перебувають у власності головної компанії. На малу частку ТНК припадає значна частина підрозділів зарубіжних корпорацій. Тільки 1% всіх транснаціональних компаній має у своєму розпорядженні кількість філій, що перевищують сотню, з яких приблизно третина є зарубіжними і близько 60% припадають на додану вартість [[посилання](#)].

Розмір ТНК та масштаб її діяльності прямо пропорційні складності її структурного складу. Проаналізувавши 100 найбільших транснаціональних корпорацій світу, можна відзначити, що вони мають мережу філій, кількість яких перевищує 500 і які функціонують у межах 50 держав. Також ці ТНК характеризуються наявністю 7 ступенів ієрархії у структурному складі власності, приблизно двох десятків холдингових компаній, а також практично 70 об'єктів в офшорних центрах інвестування [[посилання](#)]. Отже, вчені, які розглядають питання транснаціоналізації, здебільшого сходяться на думці, що існує сукупність схожих особливостей, що відрізняють усі ТНК. Так, аналітик з Південної Кореї Лі Се Ун зазначив, що ТНК мають такі відмінні риси [[посилання](#)]:

- функціонування транснаціональних корпорацій у різних державах здійснюється за допомогою розгалуженої мережі філій;
- власниками акцій головної корпорації, а також дочірніх фірм виступають власники з різних країн;
- керівний склад відрізняється наявністю людей різних національностей;

- спрямованість структури компанії на великі масштаби бізнесу, що охоплюють декілька держав;
- менеджери транснаціональних корпорацій відрізняються міжнародним мисленням, спрямованим на функціонування не в рамках якоїсь однієї держави, а по всьому світу.

Беручи до уваги наведені вище варіанти визначення аналізованого терміну, можна зробити наступне:

- структура ТНК представлена головною компанією чи комплексом основних підприємств, надають значний вплив на філії та підрозділи, які у інших країнах, і навіть координують їх функціонування;
- всі ТНК відрізняються наявністю своїх підрозділів в інших країнах, а також широкою географією провадження комерційної діяльності;
- ТНК можуть діяти у всіх існуючих організаційно-правових формах, перебувати у власності як держави, так і приватних власників або відрізнятися змішаними формами; вести комерційну діяльність у будь-якому з напрямків. Однак, як підкреслюють експерти, найпоширенішою формою функціонування ТНК є акціонерне товариство. На сьогоднішній день під контролем 500 найбільших ТНК перебувають понад 70% іноземних інвестиційних коштів. Серед сфер їх діяльності можна виділити фармацевтичну галузь (95%), сферу хімічної промисловості (80%), електроніки (78%), машинобудування (76%) та ін. Близько 60% ТНК займається виробничою діяльністю, 3% – агропромисловим напрямом та 37 % задіяно у сфері надання послуг [\[посилання\]](#).

ТНК займають домінуюче становище у світовому господарському процесі, а 90-ті роки вони, поруч із урядовими структурами, стали на світовій арені роль повноцінних учасників міжнародного взаємодії. Взаємини ТНК із країнами формуються у різних формах: через нейтралітет, у вигляді конфлікту чи вигляді партнерства. Такі відносини можуть існувати між корпорацією та «рідною» державою, а також між корпорацією та «приймаючою» державою. Не викликає сумнівів, що ТНК здатні значно впливати не лише на зовнішньополітичний курс держави, а й на її внутрішню політику. Ця тенденція викликає у наукових колах особливий інтерес, тому піддається частим дослідженням та експериментам.

Здебільшого ТНК вивчають як реалізації зовнішньополітичного курсу розвинутих країн чи розглядають як відокремленого учасника політичного життя, здатного впливати на державну стратегію і політичний курс.

Першочерговий інтерес ТНК, як і всіх суб'єктів господарювання, викликає максимізація прибутку, що можливо завдяки застосуванню спеціальної методики впливу на політичну систему. Транснаціональні корпорації застосовують також інші методики, весь комплекс яких можна розмежувати на три види за критерієм галузі застосування ресурсного потенціалу при вирішенні певного завдання:

1. Економічний:

- монополізація ринку;
- інвестиційні вкладення у розвиток державної економіки та ризик їх припинення.

2. Адміністративний:

- зайняття державних посад провідними співробітниками транснаціональних корпорацій;
- перехід до штату ТНК співробітників із державних органів владних повноважень; – застосування некомерційних недержавних компаній, об'єднань та засобів масової інформації;
- підкуп осіб, які мають державну владу.

3. Політичний:

- лобізм, інтенсифікація груп впливу;
- фінансування владної верхівки, політичних рухів;
- надання співробітникам транснаціональних корпорацій можливості брати участь у зборах, зустрічах та комітетах, на яких встановлюється економічний курс країни;
- участь розвинених країн, сприяння з боку держави походження.

Аналіз впливу ТНК на глобальні економічні зв'язки та політичну стратегію має здійснюватися з позиції міжнародної економічної взаємодії. Слід наголосити, що зазначений вплив є дуже суперечливим. Якщо аналізувати з погляду переваг тим країн, де ТНК функціонують, можна відзначити такі

позитивні аспекти, як скорочення безробіття, економічний розвиток, підвищення податкових надходжень до державного бюджету, виникнення новітніх технологічних винаходів і науковий прогрес. При використанні державою зазначених переваг становлення виробничого процесу коштує дешевше. Зосередження ресурсного потенціалу дає можливість залучати ту кількість інвестицій, яка була б можливим за інших обставин. Отже, транснаціональні корпорації сприяють підвищенню добробуту держав.

Якщо ж розглядати негативні сторони діяльності транснаціональних корпорацій, то можна зазначити, що їхня олігополістична спрямованість здатна послабити ринковий потенціал і стати причиною отримання необґрунтованого доходу. Задля збереження свого становища ТНК нерідко виступають прибічниками різних авторитарних підходів до управління країною. При передачі активів до держав з невеликим рівнем соціального тягаря ТНК зменшують обсяг податкових виплат. Глобальний характер комерційної діяльності транснаціональних компаній знижує можливість країн дотримуватися відокремленого економічного курсу, який, особливо в умовах низького рівня економічного розвитку, є єдиним способом задоволення запитів іноземних інвесторів.

Зростання конкуренції визначає необхідність стратегічного планування конкурентоспроможності підприємства з урахуванням виділення, розвитку та модернізації її конкурентних переваг. Тільки комплексний та стратегічний підхід до діяльності компанії на ринку може гарантувати їй успіхи щодо її конкурентів. Конкурентоспроможність це відносна категорія та ключова мета стратегії конкурентоспроможності компанії щодо конкурентів – її забезпечення у вигляді реалізації створених конкурентних переваг.

3.2. Антикризове реформування структури організації та управління ТНК

Антикризове реформування структури організації та управління ТНК є актуальним завданням у контексті мінливого глобального економічного середовища. В умовах економічних турбулентностей, швидких технологічних змін та геополітичних нестабільностей, ефективне управління кризами стає ключовим фактором, що забезпечує виживання та подальший розвиток ТНК. Оскільки ТНК оперують у багатонаціональних та мультикультурних умовах, їхній успіх значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до зовнішніх викликів і впроваджувати глибокі структурні та управлінські зміни.

Реформування має включати перегляд стратегічних пріоритетів, оптимізацію управлінських структур, а також внутрішніх процесів з метою зниження витрат і підвищення гнучкості корпорації. Особлива увага повинна бути приділена ідентифікації ключових напрямків реформ, таких як зміцнення ролі кризового менеджменту, розробка більш ефективних механізмів ризик-менеджменту, та створення адаптивних моделей управління, що можуть швидко реагувати на зовнішні шоки. Крім того, важливим аспектом є внутрішньоорганізаційні зміни, що включають стимулювання інноваційної діяльності, удосконалення комунікацій та зміцнення корпоративної культури. Такий підхід дозволяє не тільки мінімізувати наслідки кризових явищ, але й покладає основу для майбутнього розвитку, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності та стійкості транснаціональних корпорацій на міжнародному рівні.

Сучасний етап функціонування провідних ТНК у світовій економіці, особливо внаслідок впливу глобальної фінансово-економічної кризи, свідчить про те, що характер функціонування ТНК у світі суттєво змінився, трансформувалися стратегії їхньої діяльності на світових ринках товарів та послуг, а самі ТНК безперервно вдосконалювалися в умовах глобальної конкуренції. Для сучасних форм організації ТНК найбільш важливим стає

формування принципово нових виробничих систем, які в умовах глобалізації конкуренції, мають такі специфічні особливості:

- глобальне застосування стратегії аутсорсингу, що полягає у переведенні частини функцій до країн, що розвиваються, насамперед до Китаю та Індії;
- концентрація діяльності ТНК на інформаційній складовій продукту, нематеріальних компонентах процесів виробництва;
- розширення використання внутрішньокорпоративної передачі технологій та консалтингових послуг, частка яких у собівартості кінцевого продукту зростає;
- зрушення у галузевій структурі функціонування ТНК зі збільшенням питомої ваги виробництва послуг, що розвивається на основі нової комбінації матеріальних, фінансових та інтелектуальних ресурсів;

Сучасний етап трансформації ТНК у світовій економіці передбачає модифікацію факторів їх конкурентного розвитку, що виражається в наступному:

- конкуренція між ТНК стає багатоаспектною та багаторівневою, що охоплює насамперед міжфірмову кооперацію ТНК з метою підвищення якості продукції, передові науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, інноваційних товарів, використання бар'єрів доступу на ринок – конкуренція відбувається шляхом здійснення злиття та поглинання, які, у свою чергу, необхідні ТНК для реалізації непрофільних активів з метою залучення новітніх, найчастіше нематеріальних активів у процес виробництва та збуту;
- відбувається загострення конкуренції між ТНК в умовах глобалізації, що відбувається в умовах стандартизації попиту на товари та послуги у світовій економіці, а також ринкової невизначеності та взаємозалежності ринків;
- найважливішими показниками рівня конкурентоспроможності є частка глобального ринку ТНК по найважливішим і високоприбутковим товарам; висока ринкова капіталізація; найвищий прибуток у розрахунку на одного працівника підприємства.

Сучасний етап реструктуризації ТНК пов'язаний з необхідністю нейтралізації проблем їхнього конкурентного розвитку в сучасній світовій економіці, які проявляються в:

- продовженні витіснення дрібних та середніх компаній з внутрішніх ринків та проникнення у сфери інтересів держави, обхід національних законодавств у галузі оподаткування;
- підриив стабільності національних валют за рахунок лібералізації руху транснаціонального капіталу;
- диктатурі монополю високих цін;
- асоціальної діяльності ТНК, пов'язаної:
 - 1) з експлуатацією місцевих природних та інших ресурсів;
 - 2) скороченням зайнятості у ключових ТНК під впливом ТНК;
- використання несприятливої кон'юнктури ринків з метою рейдерських атак підприємств у країнах, що приймають.

Аналіз галузевих процесів концентрації показує, що для більшості ТНК характерні сильні позиції в одній з галузей та широка диверсифікація другорядних виробництв, яка постає як ефективний засіб проникнення на нові ринки та захоплення найбільш рентабельних сфер діяльності. Відповідно зросла чисельність ТНК в автомобільній, харчовій галузях, виробництві електроенергії, знизилася у добувній, суднобудівній, текстильній та деяких інших. Слід зазначити, що ТНК сприяють розвитку поляризації і дуалізму економіки, тобто. збільшенню розриву між високопродуктивним, централізованим та інтернаціоналізованим сектором та «захищеним» від міжнародної конкуренції сектором місцевого значення, що у свою чергу веде до дисбалансу в національній економіці, до відставання у розвитку цілих районів країни.

Стратегія ТНК щодо підвищення конкурентоспроможності на початку ХХІ ст. спрямована на використання таких методів зміцнення їх конкурентних позицій у світовій економіці, як посилення їхньої спеціалізації на високотехнологічній продукції, збільшенні витрат на перспективні НДДКР, розробку конкурентних товарів шляхом участі у стратегічних альянсах. Проте,

проблеми **підвищення конкурентоспроможності ТНК на етапі** залишаються, чому сприяють:

- недостатньо сприятливий підприємницький клімат країни, і, як наслідок, уповільнені темпи зростання запровадження досягнень НТП та його комерціалізації в обробній промисловості;

- відсутність у корпоративній моделі орієнтації на підвищення вартості акціонерного капіталу, що перешкоджає залученню масштабних іноземних інвестицій, як це відбувається у США та Сполученому Королівстві.

Стратегії розвитку, система управління, організаційна структура ТНК набули більш глобального, інтегрованого, орієнтованого на світовий ринок характеру, їх зв'язки з іноземним капіталом в останні десятиліття посилилися. Характерними рисами процесу інтернаціоналізації фінансового капіталу є **[посилання]**:

- зниження питомої ваги ПІІ у світових прямих інвестиціях;
- посилюється проникнення іноземного капіталу в економіку, з його частку нині припадають чверть власного капіталу 500 підприємств; випереджаюче зростання концентрації капіталу у високотехнологічних галузях з високим рівнем доданої вартості (ядерна енергетика, виробництво комп'ютерів та ін.);
- зростання динамізму та конкурентоспроможності зростаючої кількості дрібних та середніх підприємств.

Основними напрямками стратегічного співробітництва ТНК у сучасній світовій економіці є:

- подальша участь у злиттях та поглинаннях в умовах глобалізації та лібералізації ринків у розвинених країнах і країнах, що розвиваються, а також під впливом інтеграції на європейському економічному просторі;
- зростання залучення до міжнародної торгівлі, переважно за рахунок внутрішньокорпоративного експорту, на який припадає більше 2/3 експорту ТНК;

- посилення зв'язків ТНК з іноземним капіталом внаслідок розвитку процесів інтернаціоналізації та приватизації, яке відбувається, проте без істотного впливу рядових акціонерів на діяльність ТНК.

Для розвитку міжкорпоративного співробітництва ТНК є очевидними переваги розвитку у таких напрямках діяльності:

- глибока переробка всіх видів сировини (нафтопереробка, газохімія, металургія, деревина, текстиль) як для постачання промисловості, так і власних потреб;

- аерокосмічна промисловість та спеціальне суднобудування (морські бурові платформи, криголами тощо);

- деякі галузі машинобудування (енергетичне та транспортне машинобудування, нафтогазове та гірничо-металургійне обладнання);

- розвиток низки нових наукомістких виробництв, пов'язаних із нанотехнологіями, біотехнологіями, електронікою та інформаційними технологіями;

- транзитні послуги в рамках транспортних коридорів Захід-Схід та Північ-Південь;

- надання промислових послуг в енергетичному секторі.

Серед невирішених проблем діяльності ТНК виділяється скорочення частки ПП у структурі інвестицій, їх нераціональні галузева і регіональна структура. Для оптимізації галузевої структури інвестицій у економіку доцільно виділити найпривабливіші сектори. Це насамперед видобуток сировини, електроенергетика, обробна промисловість, операції з нерухомістю, оптова та роздрібна торгівля, харчова промисловість, телекомунікації, транспортна галузь. Вкладення фінансових, технологічних ресурсів, застосування сучасних методів управління модернізації виробництва, дозволяє отримати високий прибуток зниження ризиків для французьких інвесторів. У свою чергу, може збільшувати чисельність сучасних, ефективно діючих підприємств, успішніше вирішувати внутрішні соціально-економічні завдання щодо формування нової моделі економіки. Подібна взаємодія вже частково чи повно реалізується в енергетичному та транспортному машинобудуванні, у сфері телекомунікацій,

автомобільної промисловості, транспортної інфраструктури, впровадженні сучасних технологій.

Загалом науково-виробнича кооперація ТНК має низку важливих переваг. Вона дозволяє створювати нові чи модернізувати діючі виробництва і конкурентоспроможної як на внутрішньому, а й зовнішньому ринках, забезпечувати взаємні вигідні умови партнерам із кооперації, і навіть давати певний вигравш споживачам. При цьому досягнення завдань, що передбачаються коопераційними проектами та угодами щодо їх реалізації, стає реальним у відносно короткі терміни та з меншими інвестиційними та поточними витратами господарюючих суб'єктів у порівнянні з витратами на виробництво тієї ж продукції без кооперації.

Антикризове реформування структури організації та управління ТНК є необхідною умовою для забезпечення їх довгострокової стійкості та успіху в умовах глобальних викликів. Цей процес вимагає глибокого переосмислення та адаптації управлінських практик та організаційних структур у відповідь на зовнішні та внутрішні кризові явища. Важливим аспектом є зміцнення кризового менеджменту, підвищення гнучкості операцій та удосконалення ризик-менеджменту, які дозволяють корпорації ефективно реагувати на несподівані зміни в бізнес-середовищі. Ключ до успішного антикризового реформування полягає в залученні всіх рівнів управління до активної участі у впровадженні змін та інновацій. Це включає **підтримку та розвиток внутрішніх талантів**, стимулювання інноваційної культури та побудову прозорих комунікаційних каналів, які забезпечують ефективний обмін інформацією та ресурсами. Інтеграція сталого розвитку в корпоративну стратегію не тільки відповідає глобальним вимогам до соціальної відповідальності, але й сприяє підвищенню конкурентоспроможності та досягненню економічної вигоди.

Антикризове реформування структури організації та управління ТНК має бути систематичним та орієнтованим на майбутнє, зі зміцненням адаптивності та інноваційного потенціалу корпорації. Ці зміни забезпечують засоби для виживання в короткостроковій перспективі та стратегічне положення для розвитку в довгостроковій перспективі, що є критично важливим для успіху в динамічному глобальному економічному контексті.

Висновки до розділу 3

Особливості трансформації ТНК в умовах глобалізації світової економіки відображають складний процес адаптації бізнес-моделей до змінюваних глобальних умов. Аналіз виявляє ключові напрямки, по яких відбувається трансформація: від стратегічного переосмислення міжнародних операцій до інтеграції передових технологій та практик сталого розвитку.

В умовах глобалізації ТНК стикаються з потребою оптимізації своїх глобальних ланцюгів постачання, забезпечення ефективності міжнародної координації та врахування культурних особливостей та регіональної специфіки. Ці виклики зумовлюють перегляд корпоративних стратегій з метою підвищення гнучкості та швидкої реакції на мінливі умови ринку.

Технологічний прогрес та цифрова трансформація відіграють вирішальну роль у трансформації ТНК, дозволяючи їм інтегрувати штучний інтелект, машинне навчання, автоматизацію та інтернет речей в їхні операційні процеси. Це не тільки збільшує продуктивність, але й сприяє кращій інтеграції даних та вищій точності в прийнятті рішень.

Екологічні вимоги та зростаюча увага до питань сталого розвитку також спонукають ТНК до впровадження «зелених» технологій та методів управління, які враховують соціальну та екологічну відповідальність. Це включає зменшення вуглецевого сліду, підвищення енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії.

Трансформація ТНК у глобалізованій світовій економіці є відповіддю на комплекс економічних, технологічних та соціальних змін. Адаптація до цих умов вимагає не тільки стратегічної гнучкості, але й активної участі в глобальних процесах інновацій та сталого розвитку. Це дозволяє ТНК не просто виживати, а й активно формувати майбутнє глобального бізнесу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проаналізовано вплив глобалізації на розвиток та реформування транснаціональних корпорацій. Основні висновки підкреслюють, що ТНК відіграють значну роль у формуванні глобальної економічної системи, і їхня діяльність суттєво впливає на конкурентне середовище міжнародних ринків.

Розкрито особливості розвитку та реформування ТНК, що в умовах глобалізації вимагають від ТНК швидкої адаптації до зміни умов через інновації та стратегічне планування. Реформування внутрішніх процесів і адаптація до міжнародних стандартів стають критично важливими для забезпечення їхньої конкурентоспроможності та стійкості.

Розглянуто основні чинники конкурентного розвитку провідних ТНК, та доведено, що конкурентоспроможність ТНК забезпечується завдяки глобальній інтеграції ресурсів, оптимізації виробництва та ефективному управлінню ланцюгами поставок. Ключовими чинниками є також технологічна інноваційність та здатність до швидкої адаптації на нові ринкові умови. Охарактеризовано принципи та проблеми сталого розвитку ТНК у глобальній економіці та розкрито, що сталий розвиток стає основою для довготривалого успіху ТНК у глобальному масштабі. Проте, реалізація принципів сталого розвитку нашоюхується на серйозні виклики, такі як потреба в зменшенні екологічного впливу та забезпеченні соціальної відповідальності.

Здійснено оцінку конкурентних позицій ТНК на світовому ринку та виявлено, як ТНК використовують глобальні стратегії для забезпечення та підтримки своїх конкурентних переваг, є критично важливим. Це включає аналіз їхніх інноваційних підходів, технологічних переваг, і відповідності до міжнародних стандартів і законодавства. Співпраця ТНК з міжнародними партнерами дозволяє їм розширювати глобальний вплив і створювати сильніші позиції на міжнародних ринках.

Важливо відмітити, що таке співробітництво може також сприяти культурному обміну і технологічній передачі. Діалог між ТНК і урядами важливий для розв'язання проблем регулювання, податкової політики і

інвестиційного клімату. Така співпраця може стимулювати економічний розвиток, поліпшення інфраструктури та забезпечення соціальних гарантій.

Зміни в галузевій структурі дозволяють ТНК ефективніше реагувати на глобальні тенденції і потреби ринку. Це включає інтеграцію новітніх технологій і оптимізацію процесів для забезпечення гнучкості та стійкості. Розвиток кризового менеджменту і адаптивних управлінських структур є відповіддю на потребу швидкої реакції на кризи і забезпечення продовження діяльності. Реформи спрямовані на підвищення внутрішньої та зовнішньої ефективності корпорацій.

Транснаціональні корпорації відіграють визначальну роль у глобалізації світової економіки. Вони є драйверами інновацій, економічного зростання та міжнародної конкуренції, водночас адаптуючись до постійно змінюваних умов ринку та глобальних викликів.

Роль та адаптація ТНК у глобалізованому світі: ТНК демонструють здатність до швидкої адаптації та інновацій, що дозволяє їм ефективно реформувати внутрішні структури та оптимізувати глобальні операції у відповідь на зовнішні виклики та глобальну конкуренцію. Через свої масштаби та міжнародну діяльність, ТНК здатні формувати ефективні стратегії на світових ринках. Важливим аспектом є їхня здатність до побудови стратегічних альянсів та партнерства, як з іншими корпораціями, так і з державними установами, що сприяє їхньому конкурентному розвитку.

ТНК вносять значний вклад у сталість глобальної економіки, імплементуючи принципи сталого розвитку та адаптування до екологічних стандартів. Розробка та виконання антикризових стратегій дозволяють їм забезпечувати резилієнтність та продовжувати своє зростання навіть у непростих умовах. Підсумовуючи, можна сказати, що ТНК є критично важливими учасниками в глобальній економіці, їхні стратегії та управлінські практики постійно еволюціонують у відповідь на глобальні зміни. Це дозволяє їм не тільки виживати, а й активно формувати майбутнє міжнародного бізнесу, сприяючи економічному розвитку, інноваціям та сталому розвитку.

Транснаціональні корпорації відіграють критичну роль у глобалізованій економіці, демонструючи здатність до адаптації та інновацій у відповідь на швидкі зміни ринкових умов та глобальні виклики. Їхня діяльність значно впливає на міжнародну конкуренцію, створюючи нові можливості для розвитку та співпраці. Завдяки їх масштабам та ресурсам, ТНК впроваджують ефективні глобальні стратегії, які допомагають їм зміцнювати свої позиції на світових ринках та відкривають двері для стратегічних альянсів і партнерства як з іншими корпораціями, так і з державними установами.

Однак, з усіма можливостями, що вони пропонують, ТНК також зіштовхуються з викликами, які потребують інтеграції сталого розвитку та адаптації до екологічних стандартів, що є особливо важливим у контексті зростаючої глобальної турботи про навколишнє середовище. Крім того, розвиток антикризових стратегій дозволяє ТНК ефективно реагувати на нестабільні умови, забезпечуючи їх стійкість і здатність продовжувати діяльність навіть в умовах економічних потрясінь.

Загалом, ТНК виявляються не тільки виживанням у складних умовах, а й активним формуванням майбутнього міжнародного бізнесу, що сприяє загальному економічному розвитку, інноваціям та прогресу сталого розвитку на глобальному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андросова Т. В., Ляшенко О.Ю. Конкуренція як економічна категорія ринкового господарювання. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2011. Вип. 1. С. 17-26. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_5.pdf
2. Арнаут І.П. Дослідження підходів щодо дефініції конкурентоспроможності підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 3. С. 111-114.
3. Бідняк М.Н., Литвишко Л.О. Прогнозування діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. URL: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B\\$](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9B%D0%B8%D1%82%D0%B2%D0%B8%D1%88%D0%BA%D0%BE%20%D0%9B$)
4. Бойчук Н.Я., Малинка К.С. Управління конкурентоспроможністю: ефективні інструменти ведення бізнесу. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 17. С. 54–62.
5. Васильчук І. П. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності сталого розвитку корпорацій. *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 256-261. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2014_4_33.
6. Верескун М. Концептуальні основи управління конкурентоспроможністю великих корпоративних структур. *Економіка*. 2012. № 5 (119). С. 12–16.
7. Власова Т. Р. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність та тенденції. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту “Економічні науки”*. 2013. Вип. 1. С. 52–57. 2.
8. Воловик О.І., Курсенко Ю. А. Забезпечення конкурентних переваг у процесі інтегрування логістичної та маркетингової діяльності компанії. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2021. Випуск 1(86). Том 26. С. 46-54.

9. Гацько А.Ф. Інноваційно-інвестиційні стратегії розвитку потенціалу конкурентоспроможності аграрних підприємств: теорія, методологія, практика. Харківський національний технічний університет сільського господарства ім. Петра Василенка. 2019. 337 с.

10. Гавриш О. А., Кухарук А. Д. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL : www.m.nauka.com.ua/?op=1&j=efektyvnaekonomika&s=ua&z=1774.

11. Галькевич М.В. Теоретико-методичне обґрунтування структуризації потенціалу конкурентоспроможності підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 8. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/>.

12. Галькевич М.В., Габа В.В. Інноваційна структура потенціалу конкурентоспроможності. Інноваційна логістика: концепції, механізми: колект. монографія. К.: Логос. 2015. С. 173-189.

13. Гамова О.В. Інноваційна діяльність як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2020. №2 (280). С. 231–235.

14. Гончар В.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств сільськогосподарського машинобудування. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. № 2. С. 68–74.

15. Горбаль Н.І. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України: Збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 20. С. 112-117.

16. Городецький М. Я. Маркетингові дослідження – інструмент управління конкурентоздатністю підприємства. *Інноваційна економіка*. 2019. Вип. 5–6 (80). С. 106–112.

17. Городецький М. Я., Литвишко Л. О. Вплив інновацій на формування конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми та перспективи розвитку економіки в умовах глобальної нестабільності: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Кременчук, 1–2 грудня 2016 р.). Кременчук: КрНУ, 2016. С. 430.

18. Гулик Т.В., Кобзев А.В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 18. С. 353-358.

19. Демчук Н.І., Донських А.С., Ясинський В.М. Економічна сутність конкурентоспроможності підприємства та шляхи її підвищення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 13. С. 424–430.

20. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.

21. Довбенко В. І. Умови формування потенціалу підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 778. С. 152-159. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_778_24.

22. Драган О.І. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка. Управління. Інновації*. 2014. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_1_36

23. Дунська А.Р., Письмена У.Є. Формування інноваційного механізму підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8443>

24. Зайцева Л. О. Інтеграція сталого розвитку в діяльність компаній. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 55–60.

25. Запатріна І.В. Посилення ролі бізнесу в досягненні ЦСР в Україні. Керівництво. Цілі сталого розвитку. Київ, 2018. 69 с.

26. Зварич Р., Масна О., Рівіліс І. Методологічні засади формування концепції зеленої економіки. *Вісник економіки*. 2022. №4. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1423/1556>.

27. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3390>.

28. Каткова Н. В., Мурашко І. С. Принципи стійкого розвитку в управлінні конкурентоспроможністю підприємств. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2017. № 3. С. 32-39.

29. Квятковська Л. А. Реалізація принципів концепції сталого розвитку в діяльності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1. С. 85–89.

30. Коваль В.В., Тихонова І.М., Шапошников К.С., Яцкевич І.В. Корпоративне управління бізнес-структурами: теорія креакратії, розвиток мереж та концепт самоорганізації підприємництва. Одеса: ВМВ, 2013. 272 с.

31. Костирко Р. О. Інтегрована модель звітності компаній: передумови, принципи, складові. *Економіка України*. 2013. № 2. С. 18–28.

32. Кравченко О.М., Кула М.В. Левицький Д.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 2. С. 13–17. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-article/598>

33. Кравченко, О., Лапіна, І., Белобров, О. Управління конкурентоспроможністю туристичного підприємства в умовах нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2021. №34. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-34-5>

34. Ланговой В. О. Тенденції реалізації концепції сталого розвитку у виробничо-фінансовій та інвестиційній діяльності корпорацій України. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 56 – 66.

35. Лужанська Т. Ю., Костенко С. А., Катц Е. Б., Будкевич Г. Б. Оцінка та напрямки удосконалення конкурентоспроможності туристичних підприємств. *Економічний форум*. 2015. № 4. С. 258–267.

36. Мальська М. П., Мандюк Н.Л. , Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія та практика. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 360 с.

37. Марчук Л. П. Соціальна відповідальність як визначальна стратегія розвитку сучасного бізнесу. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 5.2. С. 51–56.

38. Подра Л. О. Аналіз наукових підходів до визначення рівня конкурентоздатності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 3 (200). С. 104–107.

39. Рогов Г. Фінансові механізми трансформації економічного зростання у сталий розвиток. *Економіст*. 2012. № 6. С. 25-27.

40. Руденко С. Ю., Богданов Р. В., Філіповський А. О. ТНК як суб'єкт міжнародного бізнесу. *Сучасні питання економіки і права*. 2020. Вип. 1. С. 178-186.

41. Самойленко В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах. *Інтелект XXI*. 2021. № 1. URL: <http://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2723>.

42. Самойлик Ю.В. Економічний механізм формування стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2010. №3 (53). С. 94–98.

43. Селюченко Н.Є., Данилович Т.Б. Сталий розвиток підприємства як необхідна умова успішного функціонування бізнесу та його взаємозв'язок зі сталим розвитком соціально-економічних систем вищого рівня. *Інфраструктура ринку*. 2019. №29. С. 299–306. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/48.pdf.

44. Середюк Ю. М., Хринюк О. С. Управління підприємствами на засадах сталого розвитку з метою забезпечення їх довгострокової конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9588>.

45. Сітковська А.О. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства: методика та критерії розрахунку. *Економіка. Управління. Інновації*. Серія: Економічні науки. 2016. № 3. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2016_3_19.

46. Степаненко Т. О. Теоретичні та методичні засади сталого розвитку підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 6. С. 136-141.

47. Стратегічне управління промисловими підприємствами і корпораціями: методологія та інструментальні засоби; Буравлев А. І., Гірчиця

Г. І., Саламатов В. Ю., Степанівська І. А. М.: Видавництво Фізико-математичної літератури, 2008. 176 с.

48. Супрун Н. А. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник соціального залучення (в контексті цілей стратегії «Europe-2020»). *Український соціум*. 2013. № 2. С. 163-176. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Usoc_2013_2_14.

49. Супрун Н.А. Корпоративна соціальна відповідальність як аксіологічний чинник суспільного прогресу. URL: <http://dspace.tnpu.edu.ua/bitstream/123456789/25723/1/Suprun.pdf>.

50. Супрун Н.А. Еволюція вітчизняної моделі корпоративного управління. К. : КНЕУ, 2009. 270 с.

51. Храпкіна В.В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Випуск 51. С. 245–248. URL: http://bses.in.ua/journals/2020/51_2020/41.pdf.

52. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегії розвитку підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.

53. Шелегеда Б.Г. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія. Донецьк: Вид-во ДонУЕП, 2016. 219 с.

54. Шіковець К. О. Теоретико-методологічні основи моделювання управління економічним розвитком підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 3. С. 162-168.

55. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління/ *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2018. Вип. 2. С. 7-20.

56. Шпортко А. М. Становлення концепції сталого розвитку. URL: http://www.ztu.edu.ua/ua/science/conference/files/eco_es.../ShportkoAM.doc.

57. Шубін О. О. Методичний підхід до забезпечення стійкого економічного розвитку торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2014. № 1 (16). С. 195-202.

58. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. *Економіка України*. 2015. № 1. С. 36-42.

59. Шульгіна Л. М., Юхименко В. В. Сучасні концепції стратегії розвитку інноваційним розвитком підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 3, Т. 2. С. 79-84.

60. Юрченко Ю. О. Еволюція практики стратегії розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 1. С. 222-229.

61. **Apiday. Your best resources on ESG.** Upgrade your knowledge in days. URL: <https://www.apiday.com/resources/blog>.

62. Artene Alin, Ivascu Larisa, Izvercian Monica, Ambrus Raul. The Link Between Competitiveness and Sustainability of Enterprises. URL: <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epms.2017.06.5>.

63. ESG-принципи та відповідальне інституційне інвестування в світі. Монографія. URL: <https://ua.cfaukraine.org/monografiya-esg-pryntsy-py-ta-vidpovidalne-instytutsijne-investuvannya-v-sviti>.

64. Global Sustainable Competitiveness Index 2022. URL: <https://solability.com/the-global-sustainable-competitiveness-index/the-index>.

65. Godin, B. Innovation Contested: The Idea of Innovation Over the Centuries; Routledge: New York, NY, USA, 2015.

66. Hermundsdottir Fanny, Aspelund Arild. Sustainability innovations and firm competitiveness: A review. *Journal of Cleaner Production*. 2021. Volume 280, Part 1. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652620347594>

67. Kolk Ans, Kourula Arno, Pisani Niccolò. Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: what do we know and how to proceed? URL: https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2017d4a2_en.pdf.

68. Kolk A. The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*. 2016. Vol. 51 (1). P. 23-34.

69. Managing Sustainable Development in International Business: Challenges and Insights. 2022. URL: https://insights.aib.world/article/33084-managing-sustainable-development-in-international-business-challenges-and-insights?_x_tr_hist=true.

70. OECR. Green policies and firms' competitiveness. URL: https://www.oecd.org/greengrowth/GGSD_2018_Competitiveness%20Issue%20Paper_WEB.pdf.

71. Owen, R.; Macnaghten, P.; Stilgoe, J. Responsible research and innovation: From science in society to science for society, with society. *Sci. Public Policy*. 2012. 39. P. 751–760.

72. Raworth Kate. A safe and just space for. Can we live within the doughnut? URL: https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/file_attachments/dp-a-safe-and-just-space-for-humanity-130212-en_5.pdf.

73. Sachs, J. From millennium development goals to sustainable development goals. *Lancet* . 2012. 379, P. 2206–2211.

74. Stilgoe, J.; Owen, R.; Macnaghten, P. Developing a framework for responsible innovation. *Res. Policy*. 2013. 42. P. 1568–1580.

75. The retreat of the global company. *The Economist*. URL: <https://www.economist.com/briefing/2017/01/28/the-retreat-ofthe-global-company>.