

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра «Міжнародних економічних відносин»

«Допущено до захисту»  
Зав. кафедрою МЕВ  
д.е.н., професор

\_\_\_\_\_ Іван МИЦЕНКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**за другим (магістерським) рівнем вищої**  
**освіти**  
на тему:  
**«Механізми розвитку бізнес-середовища діяльності ТНК в**  
**умовах глобальної економіки»**

Виконав здобувач вищої освіти  
2 курсу, групи МЕВ-23м-2  
ОПП «Міжнародні економічні  
відносини»  
спеціальності 292 «Міжнародна  
економіка та бізнес»  
\_\_\_\_\_ Пасічняк Є.І.  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

Керівник роботи  
к.е.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Тетяна РЕШИТЬКО  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2024 р.

Рецензент к-т екон. н., доцент  
\_\_\_\_\_ Ілона АНДРОЩУК

## АНОТАЦІЯ

### **Механізми розвитку бізнес-середовища діяльності ТНК в умовах глобальної економіки. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття вищої освіти ступеня «магістр» за освітньо-професійною програмою «Міжнародна економіка та бізнес» зі спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» – Центральноукраїнський національний технічний університет. – Кропивницький. – 2024.

У кваліфікаційній роботі виявлено еволюцію теоретичних і методологічних підходів до визначення чинників зовнішнього середовища транскордонної діяльності, а також розподіл ключових напрямків концептуалізації в рамках управлінської, маркетингової, інституціональної й корпоративної парадигми. Сучасна природа фінансово-господарської діяльності транснаціональних корпорацій як сукупності внутрішньофірмових, національних, регіональних і наднаціональних чинників, які прямо й побічно впливають на фінансово-господарську діяльність транснаціональних корпорацій, спричиняють часткові й системні трансформації і визначають взаємозалежний характер самого середовища й економічної діяльності. Середовище, в якому працюють ТНК в Україні, було комплексно охарактеризовано, виокремивши систему чинників, що перешкоджають діяльності ТНК. У роботі окреслено стратегічні пріоритети створення ефективного бізнес-середовища для транснаціональних компаній в Україні в системі адміністративно-правових; економічних, соціальних й інституційних пріоритетів.

**Ключові слова:** транснаціональні корпорації, бізнес-середовище, глобальна економіка, транснаціоналізація, інвестиційний ринок, ринок товарів й послуг, глобальні виклики, інвестиційний клімат, міжнародна інтеграція.

## ANNOTATION

### **Mechanisms of the Business Environment Development of TNCs in the Conditions of the Global Economy. – Manuscript.**

Qualification work on obtaining a higher education degree "Master" in the educational-professional program " International Economy and Business " in the specialty 292 "International Economic Relations". – 2024.

The qualification work reveals the evolution of theoretical and methodological approaches to determining the factors of the external environment of cross-border activities, as well as the distribution of the main directions of conceptualization within the framework of the managerial, marketing, institutional and corporate paradigm. The modern nature of the financial and economic activities of transnational corporations as a set of intra-firm, national, regional and supranational factors that directly and indirectly affect the financial and economic activities of transnational corporations, cause partial and systemic transformations and determine the interdependent nature of the environment and economic activity itself. The environment in which TNCs operate in Ukraine was comprehensively characterized, identifying a system of factors that hinder the activities of TNCs. The work outlines the strategic priorities for creating an effective business environment for transnational companies in Ukraine in the system of administrative and legal; economic, social and institutional priorities.

**Keywords:** transnational corporations, business environment, global economy, transnationalization, investment market, goods and services market, global challenges, investment climate, international integration.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</b> .....	10
1.1. Теоретичні аспекти дослідження міжнародного бізнес- середовища.....	10
1.2. Передумови розвитку глобального бізнес-середовища.....	22
1.3. Методичні аспекти аналізу міжнародного бізнес- середовища.....	31
Висновки до першого розділу.....	39
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА</b> .....	41
2.1. Аналіз конкурентних переваг ТНК у глобальному бізнес- середовищі.....	41
2.2. Аналіз трансформаційних процесів у міжнародному бізнес- середовищі.....	49
2.3. Оцінка регіональних особливостей процесів транснаціоналізації.....	57
Висновки до другого розділу.....	64
<b>РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ТНК В УКРАЇНІ</b> .....	66
3.1. Сучасні пріоритети розвитку ефективного бізнес-середовища.....	66
3.2. Пріоритетні напрями покращання сприятливості транснаціонального бізнес-середовища в Україні.....	73
Висновки до третього розділу.....	80
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	82
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	85
<b>ДОДАТКИ</b> .....	94

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** В умовах глобалізації трансформація бізнес-середовища для транснаціональних корпорацій, що прискорюється, відбувається за такими каналами: глобальна монополізація капіталу і виробництва; зближення національних податкових і фінансових систем; систематична лібералізація міжнародних економічних відносин; інституціоналізація світової економіки; міжнародна стандартизація, уніфікація і переведення глобального бізнесу на периферію на основі сучасних інформаційно-комунікаційних інфраструктур. Тому фундаментальні трансформації бізнес-середовища функціонування ТНК потребують їх глибокого теоретичного осмислення, визначення характеру і механізмів впливу чинників зовнішнього середовища на функціонування ТНК у глобальному економічному просторі.

Теоретичні засади виробничої, інвестиційної, кредитно-фінансової й науково-технічної діяльності ТНК, їхні форми й рівні, детермінанти конкурентного лідерства ТНК у глобальному бізнес-середовищі, природа й трансформація корпоративної стратегії й методи конкурентної боротьби корпоративних структур детально розроблено в працях таких вітчизняних і зарубіжних дослідників: Кейтіро Акамацу, І. Ансофф, С. Альт, С. Альт, В. Бернер-Расмуссен, І. Бібер, І. Б'єркман, Л. Уоллас, Дж. Гелбрейт, Е. Грем, Дж. Даннінг, Д. Деніелс, Р. Дорнбуш й інших.

Водночас окремі науково-практичні аспекти цієї багатогранної й багатоаспектної проблеми досі не розкриті повною мірою. Ця проблема стосується, насамперед, вивчення глобалізаційних тенденцій у розвитку транскордонної діяльності й системної оцінки впливу на неї факторів зовнішнього середовища. У контексті формулювання й реалізації стратегій бізнес-структури підприємств недостатньо опрацьовано методологічні питання оцінки ключових параметрів сучасного бізнес-середовища транснаціональних підприємств. Крім того, сьогодні вкрай важливо окреслити стратегічні напрями й пріоритети розвитку бізнес-середовища в

Україні з метою створення інституційних умов для ефективної транснаціоналізації національної економіки. Тому системне дослідження глобальної трансформації бізнес-середовища ТНК має велике теоретичне і практичне значення, що й зумовило вибір теми, мети й завдань цієї кваліфікаційної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дослідження є системне дослідження теоретичних й методичних засад впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність ТНК, системне оцінювання ключових напрямів глобальної трансформації бізнес-середовища ТНК, й на цій основі обґрунтовано пріоритети побудови ефективного конкурентного середовища в Україні. Відповідно до цілей дослідження у кваліфікаційній роботі ставляться й вирішуються такі **завдання**:

- дослідити теоретичні аспекти дослідження міжнародного бізнес-середовища;
- окреслити Передумови розвитку глобального бізнес-середовища;
- систематизувати методичні аспекти аналізу міжнародного бізнес-середовища;
- проаналізувати конкурентні переваги ТНК у глобальному бізнес-середовищі;
- здійснити аналіз трансформаційних процесів у міжнародному бізнес-середовищі;
- провести оцінку регіональних особливостей процесів транснаціоналізації;
- обґрунтувати сучасні пріоритети розвитку ефективного бізнес-середовища;
- окреслити пріоритетні напрями покращання сприятливості транснаціонального бізнес-середовища в Україні.

**Об'єктом** дослідження є закономірності й структурні тенденції розвитку підприємницької діяльності ТНК у глобальному середовищі.

**Предметом** дослідження є сутнісний зміст, умови й механізми глобальної трансформації середовища транснаціональної діяльності.

**Методи дослідження.** У роботі використано загальнонаукові й спеціальні методи вивчення глобальної трансформації середовища ділової активності ТНК. Методологічним підґрунтям роботи є такі методи: діалектичний метод (для виявлення природи міжнародного бізнес-середовища, класифікації його чинників і демонстрації багатоструктурного характеру глобалізаційної трансформації бізнес-середовища ТНК); історико-логічний, індукції й дедукції, системно-структурний й багатовимірний статистичний аналіз.

**Інформаційною** базою роботи є монографії вітчизняних і зарубіжних учених щодо розвитку світової економіки, транснаціональної діяльності й корпоратизації управління фінансами й економікою; документи й аналітичні звіти міжнародних організацій і дослідницьких інститутів (ООН, Група Світового банку, Програма розвитку ООН, Всесвітній економічний форум, Альянс інтелектуальної власності, Міжнародний інститут розвитку менеджменту, Heritage Foundation (США), International Economic Trends Research Centre тощо); документи й аналітичні звіти міжнародних організацій і дослідницьких інституцій (ООН, група Світового банку, Програма розвитку ООН, Світовий економічний форум, Альянс інтелектуальної власності, Міжнародний інститут розвитку менеджменту, Heritage Foundation (США), International Economic Trends Research Centre).

**Структура кваліфікаційної роботи й її обсяг.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, 3-ох розділів, висновків, додатків й списку використаних джерел. Основний зміст кваліфікаційної роботи викладений на 97 сторінках, включаючи 11 таблиць, 5 рисунків, 1 додатку. Список використаних джерел складається з 120 найменувань.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 1.1. Теоретичні аспекти дослідження міжнародного бізнес-середовища

В сучасних умовах на структурну динаміку транскордонного бізнесу чинять сильний вплив не тільки його потенційні ресурси й мотиваційні цілі, а й зовнішні чинники політичного, правового, економічного, соціокультурного й інфраструктурного характеру. Ці чинники, на наш погляд, визначають сучасні інституційні форми транскордонного переміщення товарів, послуг, ресурсів, інвестиційного й фінансового капіталу, інформації й робочої сили. Ця теорія концептуально відображає здатність ТНК ефективно використовувати міжнародні ресурси й ринки для конкурентного розвитку, а також протистояти несприятливим міжнародним умовам. З цього погляду теорія охоплює маркетинг (стратегія блакитного океану, концепція стратегічного маркетингу, конкурентна раціональність, максимізаційний маркетинг, прикладні концепції комерційного й некомерційного маркетингу), менеджмент (теорія менеджменту й теорія підприємництва), інститути (інституціональна теорія фірми, теорія фірми Дж. Гелбрейта, теорія корпоративного управління), інститути (теорія держави Дж. Гелбрейта, теорія інституціональних змін Д. Норта й ін.), парадигми фірми (еволюційна теорія фірми, контрактна модель фірми, мережева теорія фірми, теорія системної інтеграції фірми Г. Клейнера).

Отже, міжнародне бізнес-середовище - це сукупність умов і чинників, за яких здійснюється міжнародна діяльність фірми. Інакше кажучи, міжнародне бізнес-середовище можна визначити як систему умов і чинників, за яких здійснюються міжнародні економічні відносини. Ю.Б. Рубін стверджує, що бізнес-середовище - це «сукупність зовнішніх умов, чинників діяльності й характеристик оточення кожного суб'єкта, що прямо або побічно впливають на нього» [38] Ф. Котлер визначає середовище як сукупність чинників, які впливають на здатність підприємства розвивати й підтримувати стосунки зі

своїм цільовим ринком [39]. О.Ф. Павленко і О.В. Войчук обґрунтували концепцію ділового середовища, і визначають, що це система чинників, питань, умов й сил, що впливають на визначення об'єкта й предмета маркетингу, формування системи його інструментів й формування його структури, тобто сфери, у якій здійснюється маркетингова діяльність підприємства [40, с.48].

А.А. Мазаракі визначає поняття бізнес-середовища як середовище, що включає систему факторів, що аналізують конкретну ситуацію, в якій конкретна компанія виробляє і реалізує товари як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Крім того, до системи чинників міжнародного маркетингового середовища обов'язково входить те, що характеризує складну взаємодію різних світових ринків у розвитку виробництва й реалізації товарів у глобальному масштабі, тобто система міжнародного бізнесу загалом [41].

Т.М. Циганкова визначає міжнародне бізнес-середовище як сукупність умов, процесів й чинників, які сприяють або перешкоджають розвитку міжнародної маркетингової діяльності компанії [42].

Є.Г. Панченко вважає, що «міжнародне бізнес-середовище» - «це сукупність чинників зовнішнього маркетингового середовища [43, 43]. З огляду на те, що більшість учених характеризують середовище як сукупність чинників, умов, відносин й інтересів, доцільно розглядати міжнародне бізнес-середовище як сукупність зовнішніх умов, чинників і характеристик оточення ТНК (тобто внутрішньофірмового, національного, регіонального й наднаціонального) діяльності, що прямо або побічно впливають на його фінансово-господарську діяльність і відносини з іншими суб'єктами, що зумовлюють його часткову й системну трансформацію.

Організації, які не розуміють і не аналізують своє середовище й його межі, приречені на зникнення з ринку. У зовнішньому бізнес-середовищі, на думку О.М. Дятлова і М.В. Плотнікова [44], відбувається найжорстокіший природний добір, аналогічний теорії Дарвіна. Виживуть тільки ті, хто досить

гнучкий (мінливий), здатний до навчання і закріплення у своїй генетичній структурі ознак, необхідних для виживання (дарвінівська спадковість). Процеси, що відбуваються в зовнішньому бізнес-середовищі, хаотичні, але можна виокремити їхні ключові характеристики:

- складність зовнішнього середовища - кількість і різноманітність чинників, до яких компанія має адаптуватися, дуже велика. Аналіз зовнішніх впливів і виявлення ключових чинників впливу зазвичай вимагає значних витрат часу, сил і коштів. Наприклад, вивчення попиту на конкретному ринку, зміни в демографічному або етнічному складі, зміни у вікових групах тощо;

- рухливість зовнішнього середовища - всі об'єкти й процеси в зовнішньому середовищі перебувають у постійному русі - вік, уподобання, референтні групи, характеристики попиту тощо постійно змінюються (хоча і з різною швидкістю);

- взаємозв'язок факторів середовища - зміни одного фактора призводять до змін багатьох інших факторів (різною мірою). Наприклад, терористичні акти в Єгипті призвели до закриття туристичного ринку, що призвело до зміни ціноутворення на тури і перевезення і, найголовніше, до зміни характеристик сегментів. Зміна політичної ситуації в країнах-експортерах нафти призводить до зміни цін на нафту, що своєю чергою тягне за собою зміну транспортних витрат і, як наслідок, зміну ціни кінцевого продукту.

- турбулентність зовнішнього середовища - зміни в зовнішньому середовищі відбуваються з високим ступенем невизначеності й непередбачуваності. У багатьох випадках неготовність керівництва прорахувати взаємозв'язок і вплив потенційних змін на розвиток компанії призводить до негативних наслідків і загалом посилює турбулентність.

- Неможливість впливати на зовнішнє середовище загалом - організації мають дуже обмежені можливості (якщо взагалі мають) впливати на зовнішні умови своєї діяльності: через лобіювання законодавства, створення фактичних монополій, встановлення власних стандартів якості й споживання

тощо. Ба більше, навіть ці заходи здатні лише частково стабілізувати ситуацію. По суті, компаніям доводиться постійно адаптуватися до змін, що відбуваються навколо них [44].

Таким чином, під зовнішнім бізнес-середовищем розуміють усі умови й чинники міжнародного середовища, які впливають на функціонування підприємства і вимагають від нього відповідної реакції. Склад зовнішнього середовища можна поділити на дві групи чинників: ті, що чинять прямий вплив на діяльність підприємства, і ті, що чинять непрямий вплив. Середовище прямого впливу (мікросередовище) - це сукупність чинників, які безпосередньо впливають на господарську діяльність ТНК і, своєю чергою, зазнають прямого впливу з боку діяльності компанії (рис. 1.1).

Таким чином, мікросередовище формується факторами, які тісно пов'язані з підприємством і безпосередньо впливають на його взаємовідносини з клієнтами, такими як саме підприємство, посередники, постачальники, конкуренти, споживачі й контактні особи. Макросередовище представлене загальними зовнішніми факторами - політико-правовими, економічними, соціокультурними, технологічними, демографічними, екологічними тощо, - які впливають як на мікросередовище, так і на діяльність підприємства. Середовище з непрямим впливом (макросередовище) охоплює компоненти, які можуть не знаходити негайного відображення в діяльності компанії, але в кінцевому підсумку впливають на всі або деякі аспекти її діяльності [48].



Рис. 1.1. Складові міжнародного бізнес-середовища діяльності ТНК

За: [46, с. 200-220]

Наприклад, демографічні чинники включають характеристики людей, які є потенційними споживачами продукту, такі як вік, освіта, стать, сімейний стан і зайнятість, що аналізуються для подальших процесів, таких як диференціація виробництва, сегментація, позиціонування і розроблення маркетингової стратегії в міжнародній діяльності компанії, які необхідно зробити [49]. Політичні й правові чинники враховують політичну ситуацію в кожній країні, вплив влади на підприємницьку діяльність, правове середовище, антимонопольне законодавство, податкову систему, неформальні групи тиску й лобіювання в парламенті, частоту зміни режимів, випадки націоналізації, політику й правові норми, що стосуються діяльності іноземних компаній. Інакше кажучи, політичне і правове середовище міжнародного бізнесу включає в себе внутрішню і зовнішню політику, нормативну і законодавчу базу, нормативну базу державних органів, НУО і міжнародних організацій, а також їхній вплив на глобальні процеси.

Економічні чинники характеризують стан і тенденції економічного розвитку. Глобальне економічне середовище формується всіма національними економічними системами, інтеграційними структурами й міжнародними організаціями, що впливають на глобальні економічні процеси. Будь-яка міжнародна компанія, звісно, прагне до отримання прибутку, але для збереження конкурентних позицій необхідно задовольняти потреби людей, які «живуть у конкретному суспільстві, що формує ключові погляди, цінності й норми поведінки» [39].

Бізнес-середовище – це основа, з якої виникають і розвиваються підприємства. Термін «середовище ведення бізнесу» було офіційно запроваджено в 2002 році, коли Світовий банк представив свою стратегію прискорення розвитку приватного сектора в країнах. Бізнес-середовище визначається Світовим банком як час і витрати, необхідні компанії для дотримання правил щодо заснування, діяльності, оподаткування, закриття й виконання контракту. Стерн [88] (2022) зазначив, що бізнес-середовище є сукупністю зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на ефективність діяльності підприємств, включаючи політику, ринкове середовище, інфраструктуру, державні послуги, людські ресурси тощо. Worthington and Britton (2011) розглядали його як макросередовище (таке як політика, економіка тощо) й мікросередовище (таке як праця, фінансові послуги тощо), які впливають на ріст підприємств [92].

Поняття «ділове середовище» має відносно коротку історію в Китаї. Дослідники мають різні визначення цього поняття. Деякі вчені вважали, що бізнес-середовище є сумою жорсткого середовища (інфраструктури) й м'якого середовища, наприклад політики, податкової системи, вартості робочої сили тощо (Dong et al., 2012 ; Zhang et al., 2012 ), тоді як деякі просто розглядав це як зовнішнє середовище, в якому залучені підприємства. Крім того, такі вчені, як Лі (2021), вважали, що бізнес-середовище – це комплексна екосистема середовища, з якою стикаються підприємства під час ведення економічної діяльності. Сюй і Донг (2020) розглядають бізнес-

середовище як органічну систему, що включає різні фактори, такі як технології, людський капітал, система тощо. Хоча не існує єдиного визначення поняття бізнес-середовища, було доведено, що бізнес-середовище є життєво важливим фактором, який впливає на розвиток підприємств (Gogokhia & Verulava, 2021 ; Hemmert et al., 2019 ; Yuan et al., 2021). В останні роки все більше науковців у Китаї звертають увагу на вплив бізнес-середовища на регіональні інновації й підприємницьку діяльність. Ян й ін. (2022) запропонували концепцію просторової якості й стверджували, що якість простору впливає на ступінь агломерації інноваційних талантів у регіоні, тим самим створюючи різні рівні інноваційної життєздатності й міської продуктивності. Чоудхурі й ін. (2019) показали, що інституційні аспекти (наприклад, бізнес-середовище) є важливими як для якості, так і для кількості підприємництва, тим самим створюючи різні рівні життєздатності інновацій й продуктивності в містах. Лі (2021), виходячи з екологічної точки зору, концептуалізував бізнес-середовище як комплексну екосистему, яка охоплює різноманітні види підприємницької діяльності, інновації, фінансування й інвестиції для бізнесу. Ду й ін. (2020) виявили, що хоча міста можуть відрізнятися за рівнем розвитку ринку, фінансів, громадських послуг, інновацій й інших екологічних елементів бізнес-середовища, ці відмінності не обов'язково заважають їм досягти високого рівня підприємницької діяльності через конфігурацію різних елементів, такі як підвищення ефективності уряду. Лей й ін. (2022 рік) стверджував, що «стратегічна парадигма» організаційних осіб, які приймають рішення, має вирішальне значення для організаційної поведінки й можливостей, визначивши стратегічні парадигми, які покращують ефективність прихованих лідерів у провінції Чжецзян на основі попередніх подій, таких як організаційні когнітивні можливості (орієнтація на технології, ринок). спрямованість) і структурні характеристики (комплексність, центральність). Безсумнівно, ці дослідження надихають на логічне мислення для вивчення складних причинно-наслідкових механізмів

між регіональним бізнес-середовищем й спеціалізованими й складними LGE у цій статті.

Структура бізнес-середовища спочатку була запропонована Tornatzky і Fleischer (1990). По суті, це аналітична структура, заснована на контексті технологічного застосування. Структуру бізнес-середовища можна застосувати для аналізу атрибуції організаційної поведінки й прийняття рішень у різних контекстах, класифікуючи фактори впливу на три рівні: технологічний, організаційний й екологічний (Ganguly, 2022 ; Tan et al., 2019). Модель TOE широко використовується в різних сферах. Його використовували для пояснення впровадження технологій у багатьох галузях промисловості, включаючи виробництво (Mishra й ін., 2017 ; Zhu й ін., 2016 ), охорону здоров'я (Lee & Shim, 2017) й фінансові послуги (Zhu й ін., 2016). Крім того, ця основа використовувалася в дослідженнях системних інновацій, таких як корпоративні системи електронного бізнесу (Ramdani й ін., 2019 ) і відкриті системи (Chau & Tam, 2007). У кожному дослідженні вчені вибирали дещо інші фактори для трьох вимірів бізнес-середовища, і результати показали, що різні типи інновацій мають різні фактори, що впливають на їх впровадження.

Для трьох вимірів цієї структури технологічні фактори в основному охоплюють технологічний стан фірм або організацій, наприклад технологічні можливості, інфраструктуру, характеристики й переваги. Технологічні інновації корисні для підвищення ефективності бізнесу й високоякісного розвитку. Організаційні фактори передусім включають організаційну поведінку й мобілізаційні можливості підприємств або органів місцевого самоврядування, такі як державні послуги, фінансова підтримка й політика стимулювання, а також стратегії розвитку самих підприємств. Екологічні чинники в першу чергу охоплюють зовнішнє середовище підприємств або організацій, таке як політика, ринок і верховенство права (Awa et al., 2016 ). Розвиток МСП тісно пов'язаний з їх динамічним середовищем. Naschka й ін. (2022) виявили, що сприятливе бізнес-середовище загалом сприяє зростанню

МСП, але деякі компоненти бізнес-середовища, такі як низькі початкові витрати, доступ до землі й підтримка бізнес-послуг, сильніше сприяють зростанню фірми.

Навколишнє середовище, зокрема бізнес-середовище, безсумнівно, являє собою комплексну екосистему зовнішніх умов, з якими стикаються суб'єкти ринку, у тому числі підприємства, у своїй підприємницькій й інноваційній економічній діяльності. З екологічної точки зору, якість бізнес-середовища, пропускна спроможність і рівень синергії між урядом і ринком у регіоні (конкуренція й співпраця) разом визначають швидкість створення нових підприємств у цьому регіоні. Таким чином, ми вважаємо, що ці фактори можуть вплинути на регіональні інновації й появу результатів. Однак у світі мало академічних досліджень бізнес-середовища. Фактори, які розглядаються у відповідних дослідженнях, є неповними й не мають системної основи.

Сьогодні найчастіше саме особливості національної культури визначають специфіку діяльності компанії в тому чи іншому регіоні або країні, а соціокультурні чинники відображають і формують ставлення споживачів до продукції й послуг компанії. Тому успіх компанії безпосередньо залежить від того, наскільки особливості й норми суспільного життя враховуються в міжнародній маркетинговій стратегії ТНК. Особливості складу соціокультурного середовища й його вплив на міжнародну діяльність компаній подано на рисунку 1.2.

Екологічні чинники відображають доступність природних ресурсів для виробництва, екологічність виробничих процесів, вимоги до продукції (фітосанітарні норми, сертифікація, стандартизація) і спрямованість на екологізацію діяльності ТНК, починаючи від сировини, що використовується, і закінчуючи утилізацією відходів. Усі ці чинники тією чи іншою мірою стимулюють або обмежують ділову активність ТНК. У сучасній науці існують праці, присвячені тривірневій моделі бізнес-

середовища, що враховує не тільки макро- і мікросередовище, а й мезосередовище [50].



Рис. 1.2. Елементи соціально-культурного середовища бізнес-діяльності ТНК

За: [42]

Об'єктивне існування мезосередовища пов'язане із концепцією мезоекономіки, запровадженою понад 25 років тому британським економістом Стюартом Голландом. Мезосередовище - це сформовані споживчі смаки, пристрасті й уподобання, стратегія міжнародного маркетингу ТНК. Макросередовище маркетингу складається із декількох елементів тісно пов'язаних суб'єктів й макросередовища, й має значно юільш сильніший зв'язок із будь-яким елементом мікросередовища, аніж із будь-якими іншими суб'єктами або макросередовищем [50].

Сьогодні глобальне бізнес-середовище ТНК прийнято називати турбулентним. На думку багатьох дослідників, турбулентність у бізнес-

середовищі зумовлена насамперед наявністю часових лагів у темпах взаємопов'язаних процесів, таких як попит й пропозиція, виробництво і споживання, заощадження й інвестиції. На підтвердження цього Куликова М.М. перелічує три ключові ознаки турбулентності в економічному середовищі: «перегрівання» економічного середовища: збільшення інтенсивності руху елементів економічної системи, необхідність для торговельних партнерів постійно переглядати й узгоджувати умови угод, виробничі й фінансові процеси, зазначені відхилення від заданих параметрів, різкі профіцити або дефіцити ресурсів, посилення тиску інституціонального середовища [52].

Теоретично турбулентність, особливо у її складній формі з хаосом, невизначеністю і ризиком, тепер можна вважати цілком нормальним явищем для, ринків галузей і фірм. Турбулентність - це нова норма, з періодичними і раптовими періодами занепаду або процвітання, включно з тривалими спадами, що призводять до депресій і криз». Турбулентність має два ключові наслідки. Це вразливості, від яких бізнесу доцільно захищатися, і можливості, якими необхідно скористатися» [53]. Справді, проблема виживання компаній у глобальному турбулентному економічному середовищі обумовлена фізичною нездатністю менеджменту прораховувати взаємопов'язаний ланцюжок усіх змін, що відбуваються в цьому середовищі, й системно оцінити наслідки їхнього впливу на діяльність компанії [54, с. 60].

На думку І. Ансоффа, турбулентність визначається поєднанням таких факторів, як мінливість системи ринкового середовища, швидкість змін у ньому, технологічні можливості, інтенсивність конкуренції, вподобання споживачів й тиск із боку урядів й певних організацій, а також інших факторів, що можуть вплинути на діяльність компаній [54, с. 60]. На думку вчених, для кожного із цих рівнів турбулентності може бути обгрунтовано і розроблено модель, що в результаті дає змогу оптимізувати прибутковість підприємницької діяльності [55]. Окрім того, І. Ансофф доходить слушного

висновку, що якщо менеджмент відстає сильно від турбулентного середовища, то компанія в результаті не буде прибутковою.

Для того, щоб компанія змогла збалансувати свої стратегічні й операційні можливості, вона повинна враховувати внутрішню й зовнішню ситуацію у компанії й коригувати свої позиції для досягнення бажаних результатів. Такий підхід в результаті призводить до розуміння того, що інтерпретація й аналіз особливостей зовнішнього середовища компанії є ключовою умовою її стратегічного ефекту й успіху [55]. Ба більше, що сильнішою є турбулентність середовища, то більш проактивною має бути поведінка компанії. Однак досвід чітко показує, що одні компанії використовують повною мірою надані можливості, а інші набагато пізніше реагують на зовнішні впливи [56].

Збереження компаніями прибутковості і своїх позицій на ринку в новій реальності залежатиме від адекватних і своєчасних дій на кожному етапі глобальних потрясінь і використання принципово нових підходів у розробленні й реалізації стратегій міжнародного маркетингу. У маркетинговому міжнародному середовищі існує безліч чинників, врахувати всі із яких практично неможливо. Ба більше, оскільки не всі чинники бізнес-середовища однаковою мірою впливають на підприємницьку діяльність, аналіз міжнародного бізнес-середовища підприємницької діяльності ТНК має бути обмежений саме тими чинниками, що суттєво впливають на їх діяльність.

Таким чином, беручи до уваги різні точки зору учених на визначення сутності транскордонного ділового середовища, у кваліфікаційній роботі міжнародне бізнес - середовище розглядається як сукупність політичних, технологічних, правових, соціокультурних, економічних й інших умов, процесів й чинників, що сприяють або ж перешкоджають розвитку транскордонної ділової активності компанії. З огляду на ключові критерії класифікації й ключові напрями формування й розвитку концепції, ділове середовище ТНК включає такі види: те, що виходить за рамки дослідження,

комплексність, вплив чинників, рівень контролю з боку підприємства, міжнародне управлінське середовище, міжнародне маркетингове середовище, транскордонне середовище (фінансове, інвестиційне), зовнішнє внутрішнє і середовище ТНК.

## **1.2. Передумови розвитку глобального бізнес-середовища**

Останніми роками в корпоративних стратегіях підвищення конкурентоспроможності дедалі частіше доводиться враховувати військові, релігійні й терористичні чинники. Для виявлення ключових чинників сучасних трансформацій у глобальному середовищі діяльності ТНК доцільно застосувати PEST-аналіз - ключовий компонент класичної моделі вивчення міжнародного бізнес-середовища доцільно. Для визначення вектора розвитку компонентів глобального бізнес-середовища проводять дослідження на основі публікацій і звітів Національної розвідувальної ради, дослідницького центру PRC й низки міжнародних організацій.

Найважливішими з виявлених чинників є такі. По-перше, це правові й політичні чинники. На порозі XXI століття, що характеризується як епоха суперечностей, невизначеності, і «переломних моментів», світ перебуває на особливому етапі розвитку, причому якісні зміни відбуваються одночасно за кількома параметрами. Безсумнівно, держави є ключовими міжнародними суб'єктами й акторами міжнародного права. Зовнішня політика держав багато в чому визначає характер міжнародних відносин. Діяльність і навіть існування інших учасників міжнародних відносин багато у чому залежать від ставлення до них держав. Крім того, держава є універсальною формою політичної організації людського співтовариства, і нині майже всі люди інтегровані в державу. Сучасна форма держави пов'язана з концепцією суверенітету, яка сформувала державно-центричну модель світу, що існувала протягом майже 350 років [95]. Однак останнім часом ситуація суттєво змінюється. Геополітика визначається лідерством і міццю держав, що загострює проблему національних інтересів. Сьогодні національні інтереси,

природно, повинні включати в себе корпоративні інтереси нових транснаціональних гравців, тобто ТНК.

Незважаючи на політику лібералізації, проголошену 59 міжнародними організаціями, протекціоністські настрої стають дедалі явнішими навіть у розвинених країнах. У зв'язку з цим міжнародні експерти запропонували нову «теорему про неможливість», згідно із якою в довгостроковій перспективі «взаємоузгоджене співіснування трьох компонентів – демократії, глобалізації, й національної держави - практично неможливе» [96]. Тому одним із ключових чинників, що фактично впливають на розвиток процесу трансформації у глобальному бізнес-середовищі, є те, яка стратегія глобального розвитку домінуватиме: «поглиблення співробітництва й формування інтегрованих альянсів або ж посилення рівня протекціонізму із загостренням торговельних й валютних війн» [97; 98 ].

Загалом експерти зазначають, що у найближчі 2 десятиліття уряди дедалі більше диференціюватимуть власну національну й міжнародну політику з погляду ступеня урбанізації, відповідальності, економічного зростання й ключових соціальних норм, таких як міграція і гендерна рівність. У міру того як деякі регіони і міста ставатимуть більш значущими, ніж наявні адміністративні одиниці, розподіл повноважень між національними, місцевими й регіональними органами влади також, імовірно, змінюватиметься. Здатність держав до економічного розвитку й побудови стабільних політичних режимів залежатиме від того, якою мірою уряди й інші організації зможуть інвестувати в людський капітал і покращувати надання державних послуг. Міжнародні організації, особливо система ООН, будуть насилу адаптуватися до зростаючої кількості учасників і складності нових питань, які поглиблюють чутливість держав до суверенітету і чинять більший вплив на внутрішнє життя, ніж у недавні часи. Дедалі більше приватних, регіональних і державних суб'єктів будуть залучені в надання допомоги, розвиток й інші економічні питання, а також права людини. Ці тенденції можуть знизити роль держави в деяких процесах. Ризик

виникнення конфліктів, зокрема міждержавних, у найближчі 20-60 років зростатиме у зв'язку з диверсифікацією інтересів великих держав, загрозою тероризму, що зберігається, дестабілізацією слабких держав і поширенням смертоносних і руйнівних технологій. Характер конфліктів змінюватиметься залежно від технологічних досягнень, нових стратегій і глобальної геополітичної ситуації.

Тенденції, що визначатимуть майбутнє тероризму протягом наступних п'яти років, залежатимуть від того, як вирішуватимуться поточні внутрішні й міждержавні конфлікти, такі як громадянська війна в Сирії, а також конфлікти в Іраку, Афганістані, Сомалі, Лівії, Сахелі, Ємені й інших країнах [99]. Недостатня стабільність й управління, особливо в Африці, на Близькому Сході й в Південній Азії, продовжуватимуть формувати умови, сприятливі для тероризму [100]. Іншими словами, розподіл політичних сил на карті світу, статус суверенних держав, політика великих держав визначають ключові процеси, починаючи від стабільності політичної ситуації і закінчуючи рівнем впливу міжнародних організацій на процеси прийняття рішень і ключові напрямки розвитку світової економіки.

Ціни на сировину, формування виробничих кластерів і трансформація глобальних ланцюгів доданої вартості, великі імпортно-експортні й інвестиційні потоки, ефективність логістичних процесів і диверсифікація форм і методів міжнародної бізнес-комунікації значною мірою залежать від глобальної політичної стабільності й міжнародної правової системи. Враховуючи вищезазначені тенденції розвитку політичних елементів глобального бізнес-середовища, фахівці-практики представили своє власне бачення поточної політичної ситуації. Новим підходом до класифікації сучасних політичних ризиків є дослідження Емі Сігерт й Кондолізи Райс, які виділяють наступні типи ризиків для бізнесу (табл. 1.2).

## Сучасні типи політичних ризиків для міжнародних ТНК

Ризик	Прояви
Геополітика	Міждержавні війни, серйозні порушення балансу сил, багатосторонні економічні санкції та втручання у внутрішні справи
Внутрішні конфлікти	Хвилювання мас, етнічні сутички, міграція, націоналізм, сепаратизм, федералізм, громадянські війни, заклоти та революції
Закони, норми політики	Зміна правил володіння нерезидентами, оподаткування, екологічних стандартів та законів держав
Порушення громадського договору	Відмова держави від виконання своїх обіцянок, у тому числі, експропріація та кредитний дефолт з політичних причин
Корупція	Дискримінаційне оподаткування та системне хабарництво
Екстериторіальне охоплення	Односторонні санкції, кримінальні розслідування та переслідування
Маніпулювання природними ресурсами	Політично мотивовані зміни у поставках енергії та рідкісних корисних копалин
Соціальний активізм	"Вірусні" дії або думки, що шукають колективного виходу
Тероризм	Політично мотивовані загрози або насильство по відношенню до громадян та майна
Кіберзагрози	Крадіжка або порушення інтелектуальної власності, шпигунство, вимагання, дестабілізація компаній, галузей, держав та країн

За: [101]

Новий баланс сил на світовій політичній карті, трансформація ланцюгів поставок і технологічна революція. Якщо колись вільні ринки Заходу протистояли регульованим ринкам соціалістичного блоку, то зараз ситуація зовсім інша. Навіть недержавні актори, такі як терористичні групи й кіберзлочинці, мають потенціал для трансформації глобальної ситуації. Висока ефективність ланцюгів спонукає навіть малі й середні підприємства переносити свої операції в країни з нижчими транспортними й трудовими витратами, а також кращими складськими приміщеннями.

Але довгі ланцюги мають і зворотний бік. Чим більш віддаленими і прибутковими є партнерства, тим більш вразливими вони стають до політичних проблем у різних частинах світу. Соціальні мережі, мобільні телефони й інтернет змінюють політичний ландшафт: До 2025 року користувачів мобільних телефонів буде більше, ніж води й електрики.

Технології значно знизили витрати на організацію колективних дій. Однорідності можуть легко знайти один одного і об'єднатися заради спільної справи незалежно від відстані. Соціальний активізм став загальним трендом.

Зрозуміло, що усі ці процеси в політичному середовищі впливають на діяльність міжнародних корпорацій.

Економічні фактори. Посилення глобальної турбулентності в останні роки пов'язане з характером світових ринків і проявляється в різних сегментах: товарні ринки, ринки послуг, енергетичні ринки, фінансові ринки, інвестиційні ринки, валютні ринки й ринки цінних паперів. Глобальні товарні ринки виявилися особливо чутливими до таких чинників, включаючи цінові коливання на ключові товарні групи, інтенсивну діяльність різноманітних посередників, які здійснювали значну кількість спекулятивних операцій на міжнародних товарних біржах і біржових майданчиках, а також нестабільне зростання ф'ючерсних цін на ключові сировинні товари. Крім того, асиметрія ринкової інформації в умовах глобальної турбулентності призвела до неадекватної оцінки компаніями бізнес-ризиків. Як наслідок, бізнес-рішення часто ґрунтуються на психологічному суб'єктивізмі менеджменту, а не на раціональній оцінці.

Інший фактор сучасної глобальної трансформації пов'язаний із цивілізаційними й геоекономічними структурними змінами. Ці фактори впливають насамперед на модель економічного розвитку тієї чи іншої країни. Це означає, що національні економіки найбільш і найбільш країн мають доіндустріальну, ранньоіндустріальну або індустріальну модель розвитку. Водночас лише 10-15% населення світу проживає в країнах з постіндустріальною моделлю економічного розвитку, споживаючи 75% оброблених металів, 85% деревини й 70% енергії [102]. Структурний характер цієї моделі економічного розвитку є основою для повторення глобальної економічної кризи, але в більш серйозному і соціально загрозовому плані подальше зростання і розширення промислового виробництва призведе до глобальної екологічної катастрофи, оскільки

антропогенне навантаження на навколишнє середовище сьогодні часто досягає пікових рівнів.

Глобальне зростання відбуватиметься за рахунок нових економічних держав, зокрема Індії й Китаю, темпи зростання яких, як очікується, випереджатимуть темпи зростання розвинених економік. Найближчим часом експерти прогнозують посилення протекціоністських заходів у більшості розвинених країн у міру поглиблення інтеграційних процесів, зміну тарифних і нетарифних заходів у торговельній політиці урядів, поглиблення нерівності в доходах між країнами, що вплине на соціальні елементи бізнес-середовища і змінить позиції країн у міжнародній торгівлі. Фінансова криза, зростаюча вразливість середнього класу, посилення нерівності й політичної поляризації призвели до того, що багато країн негативно ставляться до західної моделі розвитку.

Сучасні геополітичні процеси роблять країни й ринки більш вразливими до потрясінь, водночас посилюючи глобальну турбулентність, збільшуючи глибину й масштаби суперечностей у сучасному світі й створюючи «нову нормальність» (стан стабільності після радикальних змін). За прогнозами більшості міжнародних інституцій й організацій, найбільш глибокі трансформації торкнуться демографічної, капіталоутворюючої, технологічної й освітньої складових [106]. Це означає, що перерозподіл ресурсів, ринків і сфер впливу є неминучим в умовах складності здійснення системних перетворень.

У процесі глобалізації багато виробничих потужностей перемістилися з розвинених країн до країн з нижчою вартістю робочої сили, сучасними технологіями й певними конкурентними перевагами, і ОЕСР прогнозує, що світова економіка подвоїться до 2030 року і ще раз подвоїться до 2050 року. Найшвидше ВВП на душу населення зростатиме в країнах Азії й Африки, що розвиваються (рис. 1.3). В цілому, країни ОЕСР відставатимуть від решти світу за темпами зростання. Центр світової економіки все більше зміщуватиметься в Азію. Це станеться завдяки високому рівню інвестицій й

зростанню споживання з боку заможних азіатів, які стають дедалі заможнішими.

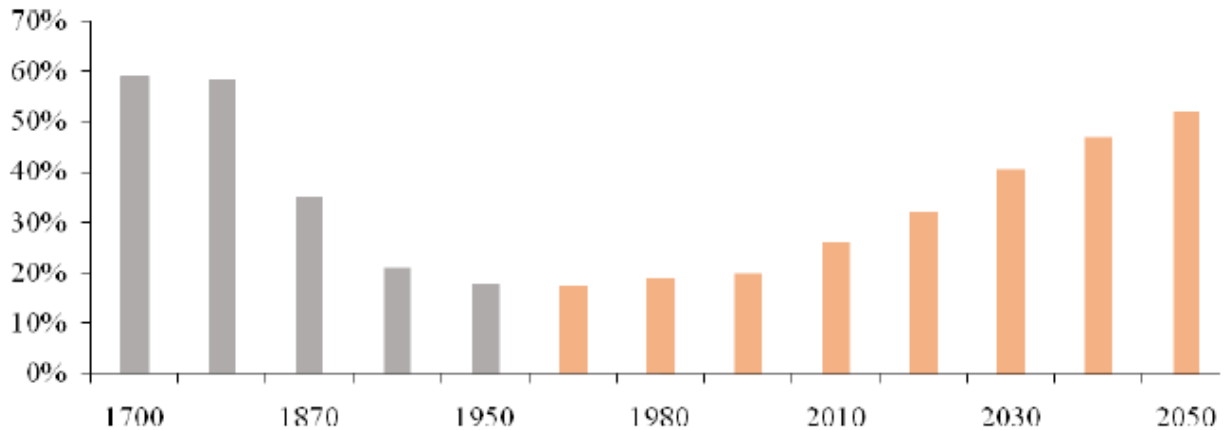


Рис. 1.3. Динаміка питомої ваги країн Азії у світовому ВВП, %

За: [107]

Незважаючи на глобальне економічне значення Китаю, країна наразі перебуває у стані так званого «перегріву»: інфляція, зростання споживчих цін на продукти харчування, збільшення корпоративного боргу, частка міського населення зросла з 20% у 1980 році до майже 60% у 2016 році і, як очікується, досягне 70% до 2030 року, а ціни на нерухомість зросли на 50%. Тому перед фінансовою й політичною владою Китаю стоїть неабиякий виклик - запобігти утворенню небезпечної «бульбашки» на цьому ринку і водночас забезпечити задоволення попиту на житло, спричиненого урбанізацією. Загалом, китайська модель розвитку, що базується на дешевій робочій силі (вартість одного працівника в Китаї становить менше 10% від американської), копіюванні запозичених технологій й зовнішньому попиту (експорт становить близько 40% ВВП), схоже, наближається до своєї межі.

До 2030 року китайська економіка зазнає масштабної структурної трансформації. Індустріальна модель виробника поступово поступиться місцем моделі споживача, що базується на послугах. Навіть якщо всі ці структурні трансформації відбудуться без інституційних політичних наслідків, темпи зростання китайської економіки все одно будуть значно нижчими [110].

Загалом світова економіка зростатиме в середньому на 2,5% на рік у період 2016-2050 років, майже подвоївшись до 2042 року. Протягом цього періоду найбільші економіки, що розвиваються, зростатимуть із середньорічним темпом близько 3,5%, тоді як економіки ключових промислово розвинених країн зростатимуть із середньорічним темпом 1,6% [111]. Незважаючи на зростаючу складність проблем, що стоять перед людством, Четверта промислова революція відкриває нові можливості для підвищення рівня і якості життя як для окремих людей, так і, що найголовніше, для людського суспільства в цілому [112]. Сучасні виробничі ТНК все більше беруть участь у формуванні глобального ланцюга створення вартості (ГЛСВ). Їхнє зростання протягом останніх двох десятиліть не тільки глибоко змінило форму глобальної економіки, але й справило сильний вплив на окремі країни [113].

Соціокультурні чинники. Якщо порівняти доходи деяких найбагатших людей світу з доходами всіх країн, то стає очевидним, що соціально-економічний і культурний розрив між вищими і нижчими верствами міжнародної спільноти зростає. Прояви глобалізації в соціокультурній сфері:

- 1) перетворення планети на «світове село» (М. Маклюен);
- 2) участь людей з різних країн і континентів в одних і тих же культурних подіях (олімпіади, концерти);
- 3) уніфікація сприйняття, смаків, переваг;
- 4) безпосереднє пізнання способу життя, звичаїв і правил поведінки інших країн;
- 5) зростаюча сила англійської мови як мови міжнародного спілкування;
- 6) широке використання уніфікованих комп'ютерних технологій й Інтернету;
- 7) «розмивання» локальних культурних традицій і заміна їх масовою культурою споживання.

Глобалізація зачіпає і соціальну сферу, але інтенсивність цих процесів значною мірою залежить від економічної потужності інтегруючих

компонентів. Соціальні права, якими раніше користувалися лише громадяни розвинених країн, дедалі частіше визнаються за громадянами країн, що розвиваються. У все більшій кількості країн формується громадянське суспільство і середній клас, а соціальні норми, що стосуються якості життя, стають дещо більш уніфікованими.

Технологічні фактори. Технологічний розвиток й інновації продовжуватимуть стрімко зростати. Поєднання принципово нових технологій сформує нові можливості для ТНК у відносно не пов'язаних між собою секторах. Досягнення в галузі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), включаючи штучний інтелект (ШІ), автоматизацію й робототехніку, підвищать продуктивність праці, вдосконалять бізнес-процеси й управлінські практики, що сприятиме розвитку БНП. Розвиток штучного інтелекту (ШІ) й Інтернету речей (ІоТ) уможливить аналітику й обробку великих обсягів даних для отримання нових бізнес-інсайтів, трансформації галузей й сприяння розвитку міжмашинної комунікації. Використання таких технологій, як віртуальна реальність (VR), матиме трансформаційний вплив на суспільство, особливо в медіа, розвагах і повсякденному житті. Штучний інтелект (або автономні доповнені системи) і робототехніка мають потенціал для значного збільшення темпів технологічних змін. Таким чином, технологічні зміни підтверджують еволюцію, що спочатку знизить рівень життя і зайнятість, але потім підвищить їх, створюючи нові сектори й нові галузі, які пропонують нові можливості для транснаціональних компаній і працівників [115].

Демографічні фактори. За оцінками ООН, очікується, що населення планети Земля збільшиться на 20% у період між 2015 і 2035 роками й досягне 8,8 мільярда, при цьому 60% населення проживатиме в містах, а середній вік населення планети зросте з 30 до 34 років у 2025 році. Однак це зростання відбувається вкрай нерівномірно в різних регіонах. Наприклад, населення Африки, де середній дохід на душу населення становить лише 5 000 доларів США і є велика кількість країн з економікою, що розвивається, збільшиться

майже на 60%, тоді як населення Європи, де середній дохід у шість разів вищий, ніж в Африці, фактично зменшиться без значного припливу мігрантів з інших регіонів [116].

Екологічні фактори. Оскільки суспільство розвивається і потребує нових ресурсів, слід визнати, що його потреби більше не можуть бути задоволені простим масовим використанням. Як показує реальність, такий підхід і темпи використання ресурсів ставлять під загрозу саме середовище існування людини. Водночас, лише високо розвинені країни (такі як G7) можуть впроваджувати новітні технології переробки й повторного використання відходів. Те ж саме і стосується і корпоративного рівня, де лише велмки потужні корпорації, такі як транснаціональні компанії, можуть надавати пріоритети захисту довкілля (наприклад, Ford, Intel, Panasonic й Coca-Cola часто згадуються як світові провідні екологічні бренди).

Таким чином, завдяки процесам у світовій економіці була сформована парадигма глобального економічного розвитку в 20-21 століттях. Саме ця парадигма найбільш повно й адекватно відображає сучасний міждисциплінарний характер фінансово-економічної діяльності транснаціональних корпорацій, тим самим впливаючи на них прямо й опосередковано, викликаючи часткові й системні трансформації й визначаючи взаємозалежний характер взаємодії між міжнародними економічними суб'єктами й середовищем, визначаючи сучасну філософію розвитку факторів зовнішнього середовища як сукупності внутрішньокорпоративних, національних, регіональних й наднаціональних факторів.

### **1.3. Методичні аспекти аналізу міжнародного бізнес-середовища**

Як уже йшлося в попередньому підрозділі, елементний склад зовнішнього середовища може бути охарактеризовано двома групами чинників прями чинники (включають чинники, що безпосередньо впливають та, своєю чергою, зазнають прямого впливу на діяльність підприємства:

державне регулювання, трудові ресурси, споживачі й конкуренти, постачальники) й непрямі чинники (фактори, що можуть не чинити прямого впливу на підприємство, тобто стан економіки, науково-технічний прогрес, соціокультурні й політичні зміни в суспільстві, а саме: науково-технічний прогрес, стан економіки, соціокультурні й політичні зміни в суспільстві) і непрямі фактори (фактори, що можуть не чинити прямого впливу на підприємство, тобто науково-технічний прогрес, стан економіки, політичні й соціальні зміни в суспільстві, а саме: вибір й обґрунтування об'єкта аналізу.

Сьогодні для аналізу бізнес-середовища використовують різні моделі й методики, більшість із яких ґрунтуються на експертних оцінках і певній послідовності етапів: вибір об'єкта аналізу (структурний підрозділ, компанія, бізнес-середовище), обґрунтування критеріїв, добір і формування експертних груп, постановка завдань і збір інформації, підготовка результатів аналізу й стратегії і їхнє використання в тактичному плануванні, а також оцінка результатів планованих дій [62]. Більшість учених зосереджені на аналізі ключових і найбільш впливових структурних елементів середовища: економічної, політичної, культурної, технологічної, демографічної й соціальної сфер. Однак для глибшого розуміння впливу середовища на розвиток зовнішньоекономічної стратегії держави або стратегії компанії на міжнародному ринку необхідно також враховувати параметри середовища, такі як контроль з боку акторів, складність середовища, обмеження його вивчення й ступінь впливу окремих чинників [63, с. 40-41].

Результатами ефективного дослідження міжнародного бізнес-середовища є підвищення обізнаності менеджерів щодо змін у навколишньому середовищі, більш ефективне стратегічне планування й ухвалення обґрунтованих рішень, більш обґрунтований і детальний аналіз галузей й ринків [64, с. 147], покращання розподілу й використання ресурсів і, зрештою, покращання розподілу й використання ресурсів, як на внутрішніх ринках, так і конкурентної позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Залежно від особливостей ринку компанії й цілей дослідження існує

кілька підходів до визначення системи факторів для аналізу бізнес-середовища. У принципі, ці підходи охоплюють набір питань і проблем, які необхідно враховувати під час аналізу конкретних компонентів середовища.

Як уже було сказано, найпоширеніша з них представляє ділове середовище компанії як сукупність політичних, правових, економічних, соціокультурних, технологічних й інших умов, процесів і чинників, що сприяють або перешкоджають розвитку міжнародної підприємницької діяльності компанії. Водночас, оскільки деякі науковці приділяють менше уваги виявленню чинників під час аналізу зовнішнього середовища, модель PEST-аналізу, модель STEP-аналізу, модель SLEPT-аналізу (P-політична й правова ситуація й її вплив на розвиток бізнесу; E-Economic- аналіз економічних чинників діяльності; S-Social and cultural-вивчення соціокультурного середовища; T-Technological-вивчення технічних чинників розвитку бізнесу; L-Legal-вивчення нормативно-правового середовища) Модель PEST-аналізу використовується через те, що найвпливовішими чинниками є політичні й економічні фактори; S-SLEPT-аналіз використовується як метод, який дозволяє визначити, чи не є вони найбільш впливовими. Аналітичний метод STEP використовується для аналізу бізнес-середовища в країнах із розвинутою економікою й стабільною політичною ситуацією, де соціальні, технологічні й правові чинники є пріоритетними для відкриття й розвитку бізнесу.

Варіанти стратегічного аналізу макросередовища таких підприємств узагальнено й подано у вигляді табличної матриці; підходи PEST і STEP-аналізу узагальнюють інформацію в комірках таблиці й показують ключові компоненти, які впливають на діяльність підприємства в зовнішньому бізнес-середовищі. До переваг цього підходу можна віднести відносну простоту процесу визначення ключових чинників, що впливають, відсутність обмежень на кількість чинників, які може досліджувати експерт [65], а також простоту заповнення таблиці. До недоліків можна віднести відсутність

параметрів у таблицях, наявність лише узагальнених показників й обсяг інформації для аналізу (табл. 1.1).

Подальший розвиток наведеної моделі аналізу міжнародного бізнес-середовища здійснюється за рахунок введення інших додаткових компонентів середовища. *Legal* - правові компоненти бізнес-середовища; *Educational* - освіта, навчання й зайнятість; *Environmental protection* - захист навколишнього середовища [65]: наприклад, як у методиках SLEPT- й STEEPLE-аналізу.

Таблиця 1.1

### Модель PEST аналізу чинників макросередовища

<p><b>Політико-правові фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- політичний клімат;</li> <li>- урядова стабільність;</li> <li>- національний суверенітет, безпека, добробут та престиж;</li> <li>- податкова політика та законодавство в цій сфері;</li> <li>- антимонопольне законодавство;</li> <li>- закони по охороні природного середовища;</li> <li>- регулювання зайнятості населення;</li> <li>- зовнішньоекономічне законодавство;</li> <li>- позиція держави по відношенню до іноземного капіталу;</li> <li>- неформальне втручання у бізнес, бойкоти, конфіскації;</li> <li>- профспілки та інші групи тиску (політичного, економічного і т.п.)</li> </ul>	<p><b>Економічні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- тенденції змін показників валового національного продукту;</li> <li>- етап розвитку економіки;</li> <li>- зовнішній борг;</li> <li>- процентна ставка і курс національної валюти;</li> <li>- рівень інфляції та безробіття;</li> <li>- регулювання цін;</li> <li>- ціни на енергоресурси;</li> <li>- інвестиційна політика;</li> <li>- показники зовнішньоекономічної діяльності;</li> <li>- стан платіжного балансу;</li> <li>- позиції в основних міжнародних рейтингах;</li> <li>- участь в міжнародних економічних організаціях та ін.</li> </ul>
<p><b>Соціально-культурні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- освіта;</li> <li>- мова, релігія, традиції та заборони;</li> <li>- стиль життя, звичаї і звички цінності та ставлення до часу;</li> <li>- технологічна та матеріальна культури;</li> <li>- демографічна структура населення;</li> <li>- організація суспільства (соціальні інститути, соціальні прошарки, соціальна мобільність населення);</li> <li>- соціальні стандарти та їх забезпечення;</li> <li>- система громадянства;</li> <li>- активність споживачів;</li> <li>- референтні групи та сила їх впливу на суспільні групи</li> </ul>	<p><b>Технологічні фактори:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- витрати на НДДКР з різних джерел;</li> <li>- відсоток високотехнологічних товарів у експорті;</li> <li>- державна політика в галузі НТП;</li> <li>- нормативна база захисту прав на об'єкти інтелектуальної власності;</li> <li>- інновації в економіці;</li> <li>- нові продукти (швидкість оновлення, джерело ідей) та ін.</li> </ul>

За: узагальнено автором

Таким чином, у результаті цивілізаційного розвитку етичні норми і культура суспільства стають дедалі важливішими, коли компанія приймає рішення про вихід на той чи інший закордонний ринок. Зазвичай під час

оцінювання можливостей виходу на зарубіжні ринки компанії оцінюють зовнішнє середовище з урахуванням впливу двох сил: глобальної й локальної [68, с. 346-348]. Локальні сили - це ті, що завжди сприяють адаптації міжнародної маркетингової діяльності компанії до умов ділового середовища країни й зумовлені такими характеристиками зовнішнього середовища: природно-кліматичними й географічними параметрами, демографічними умовами й тенденціями, макроекономічними умовами країни, культурними й соціальними аспектами, станом промислового розвитку й відповідними правовими нормами, а також системою маркетингу. Глобальні сили, що сприяють стандартизації міжнародної маркетингової діяльності компаній, зумовлені поведінкою споживачів, економією на масштабі й потенціалом ємності зарубіжних ринків, а також рівнем конкуренції [68, с. 346-349].

Водночас сучасні науковці пропонують враховувати цивілізаційний вимір розвитку локального бізнес-середовища, тобто особливі умови розвитку окремих цивілізацій, що мали суттєвий вплив на формування локального бізнес-середовища. До таких чинників належать соціокультурні елементи останнього (моделі соціального партнерства, система громадянства, суспільна релігія, демографія, мова, етика, системи соціальних цінностей); політичні аспекти бізнес-середовища; тип економічної системи, модель економіки, результати й показники її функціонування, тобто зарубіжні компанії, що дають змогу визначити доцільність виходу на ринок; правові засади економічної діяльності, тобто база для подальшого дослідження появи нових електромашин; правові засади економічної діяльності, тобто база для подальшого вивчення нових еволюційних тенденцій, що дозволяють визначити доцільність виходу на ринок.

Модель аналізу ЕТОМ (Environmental Threat / Opportunity Matrix) також використовується для аналізу загроз і можливостей макросередовища й оцінює вищезгадані компоненти бізнес-середовища, але з деякими особливостями. Так, під час складання таблиць для аналізу фактори оцінюються за розширеним числом компонентів макросередовища, таких як

економічний, соціокультурний, демографічний, географічний, політико-правовий, технологічний, конкурентний і природний. По-друге, кожен фактор аналізується з метою виявлення можливостей і загроз, їхньої значущості, важливості й впливу на подальший стратегічний розвиток підприємства. По-третє, за результатами роботи кожного експерта рекомендується сформулювати підсумкову таблицю на основі трьох найбільш важливих макроекономічних чинників [85]. Модель аналізу ЕТОМ дає змогу прогнозувати й обґрунтовувати потенційні реакції окремих компаній на чинники й компоненти зовнішнього макроекономічного середовища.

Модель аналізу QUEST (Quick Environmental Shanning Technique) оцінює ймовірність дії конкретних чинників й розробляє відповідні програмні дії для конкретної компанії. Перший етап аналізу в моделі QUEST відповідає етапам інших методів [85]. Потім на основі рейтингів відбирають макроекономічні чинники, нетипові для макроекономічного середовища, які мають істотний вплив на розвиток підприємства. Вибирають не більше п'яти таких чинників, оскільки більша кількість значно ускладнить аналіз.<sup>50</sup> У підсумковій таблиці аналізу QUEST наводять загальну оцінку ймовірності кожного обраного чинника і його взаємозв'язок з іншими чинниками.<sup>51</sup> У разі використання цієї моделі аналізу бізнес-середовища макроекономічне середовище впливає на діяльність компанії. Вплив може бути враховано, і можуть бути сформульовані певні програми дій [85].

Однією із найпоширеніших і найбільш частіше використовуваних методик аналізу бізнес-середовища (як внутрішнього, так і зовнішнього) є SWOT-аналіз, який дозволяє систематизувати дані про компанію й її становище на ринку для отримання узагальненої інформації щодо сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Результатом такого аналізу зазвичай є обґрунтоване рішення про подальший розвиток компанії на різних ринках. Для аналізу внутрішнього бізнес-середовища компанії також використовують спеціальні моделі, як-от класична стратегія «п'яти сил» Портера й менш відомі моделі, такі як Balanced Scorecard, Strategic Planning Gap, Blue Ocean й

VRIO. Класична стратегія п'яти сил Портера містить аналіз сил, що впливають на прибутковість у галузі або на ринку (вихід на ринок, товари-замінники, споживачі, постачальники й ринкова конкуренція), і допомагає визначити, як ці сили впливають на розвиток компанії. Збалансована система показників Модель була розроблена Робертом Капланом і Девідом Нортонем [86]. В основі моделі лежать стратегічні цілі компанії, вимірювання, які допомагають зрозуміти, чи можуть ці цілі бути досягнуті, й ініціативи - програми ключових дій для досягнення цілей, якщо вимірювання, що проводяться, не дають бажаного ефекту, тобто мета - вимірювання - можлива програма дій. Аналіз. Існують різні способи створення збалансованої системи показників, включно з Excel, Google Sheets, Clearpoint, PowerPoint і програми для створення звітів. Така модель аналізу бізнес-середовища дає змогу керівництву компанії отримувати детальну інформацію й поглиблені звіти про ефективність і результативність реалізованих заходів й ініціатив.

Стратегія блакитного океану є доволі відомою моделлю стратегічного аналізу й планування, що описана в однойменній книжці, опублікованій 2005 року [2] В. Чан Кімом і Рене Мурне, професорами Європейської школи менеджменту (INSEAD). Ідея стратегії «блакитного океану» полягає в тому, що компанія може розвиватися в «безперешкодному ринковому просторі» (тобто в «блакитному океані»), а не в уже освоєному або досить насиченому ринковому просторі (тобто в «червоному океані»). Інакше кажучи, суть стратегії «блакитного океану» полягає у створенні нових продуктів, формуванні попиту, якого раніше не існувало, і освоєнні нових ринків практично без конкуренції. Під «блакитним океаном» розуміється новий неконкурентний ринок. Стратегія «блакитного океану» відображає точку зору автора на підхід до маркетингової стратегії розвитку підприємства з позиції творчості, а не війни, тобто прямої конкуренції з незліченною кількістю виробників аналогічних або ідентичних товарів. Ця концепція передбачає, що будь-який проєкт або бізнес буде успішним, якщо він має дві характеристики - проєкт або бізнес повинен виробляти інновації, що

становлять цінність для споживачів, а не просто прибуток або вартість. Нову цінність для споживачів створюють завдяки інноваційним продуктам, інноваційним методам їхнього виробництва і радикально новим методам продажів, які ринок ще ніколи не пропонував. Інакше кажучи, зниження витрат відбувається в результаті усунення або скорочення чинників, які призводять до конкуренції в галузі [2].

Модель (концепція) VRIO - це аббревіатура від Value (цінність), Scarcity (нестача), Imitation (наслідування) й Organisation (організація). Розглядаючи кожен із цих компонентів, можна дати таке загальне визначення:

- Цінність: володіння певними ресурсами і здатність ефективно їх використовувати за наявності можливості або для нейтралізації зовнішніх загроз.

- Рівність: як можна оцінити ступінь конкуренції на ринку - чи є вона жорсткою, чи тільки кілька фірм володіють вищевказаними ресурсами? –

Імітація: наскільки складно (легко) виробити продукт, аналогічний тому, який виробляє ваша компанія?

Відповіді на ці запитання дають змогу глибше сформулювати всі елементи стратегічного плану: кінцевою метою застосування моделі VRIO є прийняття рішення, реалізація якого дасть змогу поліпшити конкурентні позиції компанії на зовнішніх ринках [87].

Аналіз практичного досвіду ТНК Слід зазначити, що в процесі вивчення міжнародного середовища діяльності компанії особливу увагу зазвичай приділяють дослідженню змін у макросередовищі. Це пов'язано з тим, що саме фактори макросередовища часто спричиняють ланцюгову реакцію в мікросередовищі й вимагають від компаній вжиття заходів на локальному рівні. Враховуючи, що всі компоненти бізнес-середовища тісно взаємодіють один з одним, своєчасне реагування на можливі зміни в макросередовищі забезпечить ефективне функціонування компаній на міжнародних ринках. Важливим завданням аналізу, особливо аналізу макросередовища, є визначення ступеня потенційного впливу змін у середовищі діяльності ТНК

на підприємство в цілому, що дасть змогу визначити альтернативні стратегії розвитку підприємства на зовнішніх ринках [88; 89; 90].

Отже, найпоширенішими моделями аналізу зовнішнього бізнес-середовища є PEST- і SLEPT-аналізи, що дають змогу виявити макроекономічні чинники, які чинять або можуть чинити істотний вплив на діяльність компанії на міжнародних ринках. Сьогодні ця концепція була уточнена і побудована на основі семи сил, які утворюють аббревіатуру STEEPLE-аналізу. Для аналізу загроз і можливостей у макросередовищі також використовуються модель ETOM, Quest-аналіз і SWOT-аналіз. Для вивчення чинників внутрішнього бізнес-середовища компанії використовують класичну стратегію «П'ять сил Портера» й менш відомі моделі, такі як Balanced Scorecard, Strategic Planning Gap, Blue Ocean і VRIO. В умовах неспокійного глобального бізнес-середовища транснаціональні компанії, як правило, використовують кілька аналітичних моделей, щоб визначити найбільш підходящу для прийняття стратегічних рішень.

### **Висновки до розділу**

1. На структурну динаміку транснаціонального розвитку нині значний вплив мають не лише її потенційні джерела й мотиваційні цілі, але й зовнішні чинники політичного, правового, економічного, інфраструктурного й соціокультурного характеру. Ці чинники визначають існуючі інституційні типи транскордонного руху товарів, ресурсів, послуг, фінансового й інвестиційного капіталу, знань і робочої сили, що підтверджується, насамперед, домінуванням концепції відкритої економіки в сучасному теоретичному дискурсі економічного розвитку. Ця теорія концептуально відображає здатність БНП високоефективно використовувати міжнародні ресурси й ринки для конкурентного розвитку, а також їх здатність протистояти несприятливим міжнародним умовам.

2. Враховуючи різні підходи науковців до визначення значення та утності транснаціонального бізнес-середовища й критеріїв його класифікації,

бізнес-середовище ТНК можна визначити як певну сукупність зовнішніх умов, характеристик оточення, факторів функціонування транснаціонального ТНК, які опосередковано чи прямо впливають на його діяльність й відносини з іншими організаціями на міжнародній арені. Ключовими видами даного середовища є міжнародне маркетингове середовище, міжнародне управлінське середовище, транснаціональне інвестиційне й фінансове середовище, внутрішнє й зовнішнє середовище ТНК. Сьогодні на структурну динаміку транснаціонального бізнесу чинять доволі сильний вплив не тільки його потенційні ресурси й мотиваційні цілі, а й зовнішні чинники політичного, правового, економічного, соціокультурного й інфраструктурного характеру. Ці чинники визначають сучасні інституціональні форми транскордонного переміщення товарів, послуг, ресурсів, інвестиційного й фінансового капіталу, інформації й робочої сили і здебільшого підтверджують значне домінування теорії відкритої економіки в сучасному теоретичному дискурсі економічного розвитку. Ця теорія концептуально відображає потенційну здатність ТНК ефективно використовувати міжнародні ресурси й ринки для конкурентного розвитку, а також протистояти несприятливим міжнародним умовам.

3. Ключовими методичними підходами до аналізу бізнес-середовища ТНК, які використовуються на практиці ТНК для оцінювання впливу глобальних й локальних факторів на бізнес-середовище ТНК, є PEST-аналіз, STEP-аналіз, SLEPT-аналіз, STEEPLE-аналіз, ETOM-аналіз, VRIO-аналіз, QUEST-аналіз, SWOT-аналіз, збалансована система показників Р. Каплана й Д. Нортонна, стратегічне картування й п'ять сил Портера. У більшості з цих моделей переважають якісні показники й експертні оцінки бізнес-середовища БНП, оскільки кількісна формалізація є дуже складною. Водночас, щоб приймати найбільш ефективні операційні й стратегічні бізнес-рішення в турбулентному глобальному бізнес-середовищі, ТНК повинні використовувати декілька аналітичних моделей одночасно.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСІВ РОЗВИТКУ ГЛОБАЛЬНОГО БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

### 2.1. Аналіз конкурентних переваг ТНК у глобальному бізнес-середовищі

Монополія виробництва є основою глобальної мікроінтеграції, що являє собою «формування глобальних виробничих мереж і посилення каналів інвестиційної, виробничої, інноваційної й фінансової взаємодії національних економік в рамках сучасних транснаціональних структур, розширення суб'єктного складу монопольного процесу і створення нових інститутів його регулювання». реалізовано в [114]. Перші згадки про підприємства, що нагадують сучасні транснаціональні корпорації, належать до XVI століття в Англії й Нідерландах. У цей період створювалися компанії для сприяння торговельній діяльності з метою просування власних інтересів на Далекому Сході, в Африці й Америці (наприклад, Британська Ост-Індська торгова компанія).

Однак транснаціональні корпорації в їхньому сучасному розумінні виникли в XIX столітті завдяки таким факторам, як розвиток фабричних і заводських систем, капіталомісткіші виробничі процеси, досконаліші способи зберігання товарів і розвиток засобів транспорту [115]. У XIX і на початку XX століть пошук ресурсів, посилення протекціонізму, прагнення збільшити частку ринку призвели до того, що 93 компанії, створені на початку XX століття, опинилися на межі зникнення, прагнення збільшити частку ринку призвели до 93 транскордонних операцій винятково компаній і 60 % інвестицій цих компаній припали на Латинську Америку, Азію, Африку і Близький Схід. Підстьобувані численними злиттями і поглинаннями, ТНК сконцентрували свою діяльність у ключових секторах, таких як нафтохімія і виробництво продуктів харчування, у формі монополій і олігополій. Наприклад, американський гігант агробізнесу United Fruit Company до 1899 року контролював 90 % імпорту бананів у США, а Royal Dutch/Shell на початок Першої світової війни належало 20 % усього видобутку нафти в росії

[106]. У період між Першою і Другою світовими війнами американські й європейські (але повільнішими темпами) компанії активно розвивалися. В Японії в цей період виникли Mitsui і Mitsubishi, що стали гігантськими корпораціями, які у співпраці з державою олігополістично домінували в промисловості, фінансах і торгівлі.

Значні технологічні досягнення в галузі судноплавства, транспорту (особливо повітряного), комп'ютеризації й телекомунікацій прискорили інтернаціоналізацію інвестицій і торгівлі ТНК, а нові рекламні можливості допомогли компаніям збільшити свою частку на світовому ринку 1906 року було лише дві чи три великі компанії з активами в 500 мільйонів доларів США 1971 року таких компаній було 333, третина з них мала активи понад 1 млрд доларів США. Крім того, ТНК контролювали до 80 % світової торгівлі [108] На початку 1970 року налічувалося близько 7 000 ТНК, 90 % з яких перебували в розвинених країнах. Вони контролювали понад 207 000 зарубіжних дочірніх компаній; з початку 1990-х рр. обсяг продажів дочірніх компаній став перевищувати світовий експорт; із середини 1980-х рр. значно зросли інвестиції ТНК у найменш розвинені країни [1]. Так, у 1992 році їхні інвестиції перевищили 50 млрд доларів США (71 млрд доларів США в 1993 році і 80 млрд доларів США в 1994 році). Ключові потоки інвестицій були спрямовані в Азію [109].

На початку XXI століття транснаціоналізація виробництва і капіталу стала не тільки безпосередньою умовою функціонування і розвитку великих підприємств, а й фактором, який багато в чому визначає темпи і швидкість розвитку світової економічної системи загалом. Масштаби діяльності ТНК стали також фактором розвитку східної Європи й пострадянського економічного простору, зростання Китаю. З урахуванням цих особливостей еволюції розвитку ТНК можна запропонувати таку узагальнену класифікацію періодів (табл. 2.1).

### Підходи до періодизації розвитку діяльності ТНК

Покоління ТНК	Період розвитку	Особливості періоду
I	Кінець XIX ст.. - до початку Першої світової війни	Видобуток сировини в колоніальних країнах Азії, Африки, Латинської Америки та її переробка в метрополіях
II	Період між двома світовими війнами (1918-1939 рр.)	Виробництво військової техніки для задоволення потреб провідних країн Європи, а також США та Японії
III	Після закінчення Другої світової війни та розпаду колоніальної системи (1945 - 1960 рр.)	Компанії активно генерували та розповсюджували науково-технічні досягнення в новітніх сферах. Мало місце посилення впливу зарубіжних виробничих підрозділів на загальну діяльність корпорації
IV	З 1970-1980-х років до початку XXI ст.	Прискорення процесу злиттів та поглинань, які сприяли концентрації виробництва та капіталу у ТНК, діяльність яких успішно розвивалась
V	З початку XXI ст.	Світові тенденції розвитку інтеграції і поява єдиних економічних просторів в окремих регіонах надають широкі можливості корпораціям для ведення бізнесу на всіх континентах. Має місце створення глобальних мереж виробництва та розподілу

За: [92; 97]

Головними конкурентними перевагами, що лежать в основі ефективної діяльності ТНК сьогодні, є:

- перевага володіння і доступу до природних ресурсів, капіталу й результатів досліджень і розробок (НДДКР);
- горизонтальна диверсифікація в різні галузі або вертикальна інтеграція на основі технологічних принципів у рамках однієї галузі;
- забезпечення економічної стабільності й фінансової стійкості ТНК.

Ключовими загрозами для розширення діяльності ТНК є монополізація регіональних ринків, загроза суверенітету малих країн і загроза навколишньому середовищу. Це стосується не тільки виробничих процесів ТНК, а й перенесення «брудного» виробництва в бідніші країни через заходи

урядів і НУО щодо посилення екологічних норм і платежів за забруднення довкілля.

За даними ЮНКТАД за 2023 рік, у світі діє трохи більше ніж 100 000 транснаціональних корпорацій (сучасна назва ТНК), кожна з яких має в середньому дев'ять філій, унаслідок чого загальна кількість філій сягає 900 тис. Як правило, ТНК діють у формі акціонерних товариств у складі холдингових компаній. За оцінками експертів, на частку ТНК припадає 4 % загальної зайнятості в розвинених країнах і 12 % - у країнах, що розвиваються. За даними Європейської комісії (2024), ТНК контролюють понад 50 % міжнародної торгівлі [109].

На частку ТНК також припадає близько половини світового промислового виробництва. ТНК контролюють близько 80 % патентів і ліцензій на винаходи, нові технології й ноу-хау; ТНК контролюють 90 % світового ринку пшениці й кави, 85 % ринку міді й бокситів, 80 % ринку чаю й олова і 75 % ринку нафти. З огляду на волатильність ринку, дуже складно говорити про єдиний стабільний рейтинг, який можна було б використовувати для ранжирування ТНК. Однак, за даними фінансово-економічного журналу Forbes, у рейтингу 500 найуспішніших компаній світу 2023 року найбільша кількість ТНК припадає на США (142), Китай (110) і Японію (52) (табл. 2.2).

Аналізуючи динаміку фактичної кількості ТНК у світовій економіці, слід зазначити, що впродовж багатьох років США, Китай, Японія, Франція й Велика Британія були провідними країнами за походженням компаній. Однак за останні 20 років намітилася чітка тенденція: скорочення кількості ТНК у розвинених країнах і швидке зростання кількості ТНК у країнах, що розвиваються, таких як Китай, Бразилія і Тайвань. Щоб зрозуміти масштаби сучасної діяльності ТНК, варто зазначити, що загальна вартість ТНК у 2023 році вже в чотири рази перевищувала світовий ВВП. Варто зазначити, що загальна вартість ТНК у 2023 р. вже в 4 рази перевищувала світовий ВВП.

*Таблиця 2.2*

### Розподіл 500 найбільш ТНК за країнами базування

	Країни базування ТНК	Кількість ТНК					
		1995	2000	2005	2010	2015	2017
1	США	149	177	174	138	128	142
2	Китай	3	10	16	45	98	110
3	Японія	151	107	86	72	54	52
4	Франція	40	36	37	39	31	30
5	Великобританія	33	38	35	30	28	23
6	Німеччина	44	40	37	38	28	20
7	Південна Корея	8	12	1	10	7	15
8	Нідерланди	8	8	4	13	3	14
9	Швейцарія	14	11	1	15	2	14
10	Канада	5	12	3	11	1	11
11	Іспанія	6	5	8	9	8	9
12	Австралія	3	7	9	8	8	7
13	Бразилія	2	3	3	7	7	7
14	Індія	1	1	5	8	7	7
15	Італія	11	10		11	9	7
16	Тайвань	2	1	2	8	8	6
17	Ірландія			1	2	2	4
19	Сінгапур			1	2	2	3
20	Швеція	3	4	7	5	3	3

За: [116]

Річний оборот переважної більшості ТНК перевищує валові доходи багатьох держав (табл. 2.3).

## Доходи окремих найбільших ТНК й країн у 2023 р.

№ п/п	Країна/Корпорація	Дохід, млрд дол. США	№ п/п	Країна/Корпорація	Дохід, млрд дол. США
1	США	3 251	16	Sinorec Group	294
2	Китай	2 426	17	Південна Корея	291
3	Німеччина	1 515	18	Royal Dutch Shell	272
4	Японія	1 439	19	Мексика	260
5	Франція	1 253	20	Швеція	251
6	Об'єднане королівство	1 101	21	Exxon Mobil	246
7	Італія	876	22	Volkswagen	237
8	Бразилія	631	23	Toyota Motor	237
9	Канада	585	24	Індія	236
10	Walmart	482	25	Apple	234
11	Іспанія	474	26	Бельгія	227
12	Австралія	426	27	BP	226
13	Нідерланди	337	28	Швейцарія	222
14	State Grid	330	29	Норвегія	220
15	China National Petroleum	299	30		216

За: [77]

У типовій транснаціональній компанії закордонні продажі часто становлять понад 25 % від загального обсягу продажів. У найбільших транснаціональних корпораціях працюють сотні тисяч співробітників. Наприклад, у 2023 році в General Motors працювало 708 000 осіб, у Siemens - 486 000, у Ford Motor - 464 000 [59]. Список найбільших компаній 2023 року багато в чому відрізняється від списку компаній 2022 року. У деяких відношеннях він відрізняється, але у 2024 році ситуація може змінитися, хоча, можливо, і незначно. Так, у 2023 році оборот 500 найбільших компаній світу становив близько 30 трильйонів фунтів стерлінгів, а прибуток - 1,9 трильйона фунтів стерлінгів.

Однак, незважаючи на нестабільність ринку, існують певні характеристики, що об'єднують найбільші світові ТНК: колишні світові ТНК орієнтуються на наукомісткі галузі й активно працюють у фармацевтиці й хімічній промисловості. Варто зазначити, що найбільша кількість ТНК зосереджена в хімічній й фармацевтичній промисловості: у доповіді ЮНКТАД наведено результати дослідження, проведеного Агентством із

залучення інвестицій, щодо найпривабливіших галузей для залучення інвестицій у національній економіці в найближчі роки.

Так, на думку більшості респондентів, як і в попередні роки, найпривабливішими для інвестицій секторами для розвинених країн є послуги; для африканських країн - сільське господарство, виробництво продуктів харчування й напоїв; для країн Азії, що розвиваються, - сільське господарство, хімічна промисловість; для країн Латинської Америки й Карибського басейну - сільське господарство, телекомунікації; для країн з перехідною економікою - телекомунікації, сільське господарство й гірничодобувна промисловість. Наступні три сектори також важливі для ТНК. Як уже йшлося в першому розділі, п'ятий глобальний етап розвитку ТНК характеризується створенням глобальних виробничих мереж, тобто глобальних ланцюжків створення вартості, тож експерти стверджують, що існує важливий взаємозв'язок між прямими іноземними інвестиціями й присутністю країни в цих ланцюжках. Експерти наголошують на наявності важливого взаємозв'язку між прямими іноземними інвестиціями й присутністю країни в цих ланцюжках.

Тобто збільшення іноземних інвестицій у кожен сектор національної економіки [105] супроводжується: «по-перше, вищою часткою доданої вартості, створеної в інших країнах, і, по-друге, збільшенням участі країни в глобальних ланцюжках створення вартості. На тлі спаду світової економіки кількість злиттів і поглинань й оборот ТНК зросли порівняно з попереднім роком, як і сукупні активи зарубіжних філій компаній, додана вартість товарів, вироблених у зарубіжних філіях, і кількість зайнятих там працівників.

Сьогодні сукупні активи зарубіжних філій ТНК у багато разів перевищують обсяг світового експорту і ВВП. Іншими словами, на тлі загального зниження інвестицій як у світі, так і в більшості економік, лише деякі розвинені країни Латинської Америки й країни, що розвиваються, продемонстрували зростання припливу інвестицій на 7-8%. Інвестиції в

країни Азії залишилися на рівні попереднього року, що підтверджує їхню економічну привабливість: згідно з опитуванням UNCTAD АП, більшість респондентів вважають, що найбільшими донорами інвестицій серед 15 країн 2025 року стануть Китай, США, Німеччина, Велика Британія й Японія (дев'ять розвинених країн і шість країн, що розвиваються), а найбільшими одержувачами інвестицій будуть США, Китай, Індія, Індонезія, Таїланд і Бразилія. Таким чином, очевидно, що інвестиції, як і раніше, спрямовуватимуться в країни, що розвиваються, причому дев'ять із 15 країн будуть названі найприбутковішими [74, с. 3].

Незважаючи на свою ключову роль у глобальних процесах, ТНК стикаються з низкою проблем. Від постійної конкуренції з місцевими виробниками, які добре знають ринок, до політичних і юридичних процесів, що не дають змоги продукції, адаптованій до ринку конкретної країни, потрапити в роздрібну мережу. ТНК, що виходять на нові ринки, стикаються з такими недоліками, як відсутність місцевих компетентних спеціалістів і високі зарплати. Крім того, завжди існує ризик підвищення корпоративних податків і заборони на виробництво певної продукції в певних регіонах. Дефіцит ресурсів, екологічні стандарти й вимоги, зміни в політичному й правовому середовищі часто впливають на загальну політику підприємств; підбиваючи підсумок перспективам розвитку ТНК, варто повторити, що від них залежить близько 50% промислового виробництва, 70% міжнародної торгівлі, майже 85% винаходів і 90% іноземних інвестицій. У торгівлі сировиною майже повністю домінують ТНК: на їхню частку припадає 90% торгівлі пшеницею, кавою, кукурудзою, тютюном і залізною рудою, 85% міді й бокситів і 80% бананів. Крім того, ТНК домінують у більшості експортних операцій у США, близько 80 % у Великій Британії й 90 % у Сінгапурі. 30 % світової торгівлі прямо або побічно пов'язано з діяльністю ТНК. У майбутньому ці тенденції ще більше посиляться [108].

Таким чином, проаналізовані тенденції означають збільшення частки ТНК у світовому ВВП й імпортно-експортних операціях, формування

глобальних корпоративних структур і стратегічних альянсів, об'єднання в мережі й географічну фрагментацію транскордонного виробництва, поглиблення міжкорпоративного співробітництва в науково-технічній сфері. Таким чином, незважаючи на неспокійну обстановку у світі, ТНК розвивають свою діяльність у більшості країн. Відкриваючи нові ринки, часто збільшуючи свій товарообіг понад обсяги світової торгівлі й забезпечуючи зайнятість населення, вони водночас викликають безліч суперечок, пов'язаних з їхнім негативним впливом на навколишнє середовище, посиленням економічної нерівності й соціальних суперечностей.

## **2.2. Аналіз трансформаційних процесів у міжнародному бізнес-середовищі**

Оскільки компаніям, які планують вихід на нові зарубіжні ринки або зміцнення своєї регіональної присутності, дедалі частіше доводиться всебічно оцінювати більшість показників ділового середовища, для розроблення міжнародних бізнес-стратегій важливо узагальнювати інформацію про розвиток глобального ділового середовища і виявляти трансформаційні тенденції. У зв'язку з цим важливо узагальнювати інформацію про розвиток глобального бізнес-середовища і виявляти трансформаційні тенденції. Масштабна і різноманітна підприємницька діяльність сучасних транснаціональних корпорацій несе в собі багатоструктурний характер середовища, що трансформується в глобальному контексті. Вони зумовлені механізмами інноваційно-технологічної, виробничо-інвестиційної, фінансової й міграційної діяльності ТНК.

Системна транснаціоналізація національних економік відіграє важливу роль у процесі трансформації сучасного глобального бізнес-середовища. На початку третього тисячоліття воно набуло глобального формату, що знайшло відображення в постійно зростаючих масштабах діяльності ТНК. Як зазначалося в попередньому розділі, сьогодні ТНК контролюють близько 80 % патентів і ліцензій на винаходи, нові технології й ноу-хау. Зокрема, у США

патенти, видані компаніями, становлять майже 85 % від загальної кількості патентів. Унікальною особливістю корпоративного фінансування НДДКР є його висока ефективність, оскільки практично всі витрати конвертуються в патенти: за даними експертів ЮНКТАД, більш як 80 % світових роялті за міжнародне передання технологій перераховуються від дочірніх компаній до материнської компанії ТНК [79].

Хоча в сучасних умовах більша частина розроблення й впровадження інноваційних технологій відбувається в основному в 109 секторах компаній найбільших країн. Іншими словами, ТНК сьогодні відіграють важливу роль у глобальному поширенні технологій по всьому світу [80, с. 96]. Виняткова важливість транснаціональних структур у міжнародному науково-технічному обміні підтверджується тим, що інтелектуальний капітал становить 85 % від загального капіталу середньої високотехнологічної ТНК, а також тим, що витрати на інновації найбільших світових ТНК сьогодні значно перевищують витрати на НДДКР багатьох країн. Так, сукупні інноваційні витрати 20 найбільших компаній з найвищими інноваційними витратами у 2023 році становили 194,5 млрд доларів США при загальній виручці 2,2 трлн доларів США і середньому рівні інтенсивності НДДКР 8,8 %.

У таблиці 2.4 представлено 10 провідних ТНК з найбільшими витратами на НДДКР у 2023 році.

**10 провідних ТНК із найбільшими витратами на НДДКР у 2023 р.**

Місце у рейтингу	ТНК	Країна базування	Галузь	Витрати на ДіР, млрд дол. США	Дохід, млрд дол. США	Інтенсивність ДіР, %
1	Amazon com. Inc	США	Роздрібна торгівля	22,6	177,9	12,7
2	Alphabet Inc.	США	Програмне забезпечення	16,2	110,9	14,6
3	Volkswagen	Німеччина	Автомобільна промисловість	15,8	277,0	5,7
4	Samsung Electronics Co.	Респ. Корея	Технологічні апарати	15,3	224,3	6,8
5	Intel Corporation	США	Напівпровідники	13,1	62,8	20,9
6	Microsoft Corporation	США	Програмне забезпечення	12,3	90,0	13,7
7	Apple Inc.	США	Технологічні апарати	11,6	229,2	5,1
8	Roche Holdings AG	Швейцарія	Фармацевтика і біотехнології	10,8	57,2	18,9
9	Johnson & Johnson	США	Фармацевтика і біотехнології	10,6	76,5	13,8
10	Merck & Co Inc	США	Фармацевтика і біотехнології	10,2	40,1	25,4
<b>Усього</b>				<b>138,5</b>	<b>1345,9</b>	<b>X</b>

За: [18]

100 найкращих компаній-інноваторів світу представляють лише 11 країн на трьох континентах. 75 % інноваційних компаній родом із двох країн - Японії й США, що робить ці дві країни головними світовими інноваційними центрами. Серед інших великих інноваційних країн - Німеччина, Франція, Південна Корея, Нідерланди, Швейцарія й Швеція. Зовсім нещодавно до них приєдналися Китай, Тайвань, Ірландія й Фінляндія [18]. Підтвердженням цієї тези може слугувати рейтинг 100 найбільш інноваційних компаній світу, складений компанією Thomson Reuters (табл. 2.5).

Із 25 компаній 12 - зі США й вісім - з Японії. У галузевому розрізі найбільшими новаторами є компанії у сфері електроніки, хімічної промисловості й косметики. Згідно з дослідженням Boston Consulting Group, за п'ять років 210 великих компаній у семи ключових галузях (по 30 компаній

у кожній) і 30 найкращих компаній значно збільшили використання корпоративного венчурного капіталу - з 27 % до 40 %. Для 10 найбільших компаній цей показник був ще вищим - з 41 до 57 %.

Таблиця 2.5

### Рейтинг 100 найбільш інноваційних компаній світу (Thomson Reuters)

№ пп	Назва компанії	Країна	Галузі/сфери
1	3M Company	США	хімічна
2	Advanced Micro Devices	США	напівпровідники та електронні компоненти
3	Apple	США	телекомунікації та обладнання
4	Arkema	Франція	хімічна
5	Boeing	США	аерокосмічна
6	Broadcom	США	напівпровідники та електронні компоненти
7	Canon	Японія	напівпровідники та електронні компоненти
8	Commissariat à l'Énergie Atomique	Франція	дослідження інституцій та урядів
9	Dow Chemical Company	США	хімічна
10	DuPont	США	хімічна
11	Emerson	США	напівпровідники та електронні компоненти
12	Ericsson	Швеція	телекомунікації та обладнання
13	Fujitsu	Японія	напівпровідники та електронні компоненти
14	General Electric	США	господарські товари
15	Hitachi	Японія	напівпровідники та електронні компоненти
16	Honda Motor	Японія	автомобілебудування
17	Honeywell International	США	напівпровідники та електронні компоненти
18	Intel	США	напівпровідники та електронні компоненти
19	LG Electronics	Південна Корея	господарські товари

За: [18].

Ключова мета венчурних інвестицій ТНК - зрозуміти інноваційні тенденції ринку і контролювати супер-ідеї, не упускаючи жодної [103]. ТНК поширюють інновації в різні країни світу за особливими інтегрованими каналами (внутрішніми каналами або мережами), а також через так звані некапітальні форми участі, тобто неформальні або неринкові канали, такі як імітація й відтворення, мобільність персоналу, патентна інформація й

тимчасова міграція [118, с.99-100]. В останні десятиліття звичайною практикою для транснаціональних структур стало посилення процесу реєстрації прав на створення технологій, завдяки чому кожна ТНК формує власний патентний портфель і перешкоджає НДДКР конкурентів [114, с. 102-103].

ТНК - це сучасна технологічна основою мікроінтеграції і тому постійно змінюють організаційну форму своєї діяльності, поступово переходячи від жорсткої ієрархічної структури до гнучкої горизонтальної організаційної моделі виробництва, комерції й фінансової діяльності. Найбільшу ефективність у цих формах демонструють стратегічні альянси, створені в наукомістких секторах економіки [104]. Динамічний розвиток національного виробництва призвів до швидкого розвитку інноваційних мереж підприємств. Ці мережі формуються на основі комплексного співробітництва ТНК з незалежними підприємствами, університетами, інститутами й центрами.

Згідно зі світовим досвідом, «інноваційні мережі підприємств розвиваються як невід'ємна частина глобального ланцюжка створення вартості ТНК, і при цьому вони є лише однією з функціональних частин такого ланцюжка, підпорядкованої загальній стратегії побудови фрагментованого міжнародного виробництва». Однак у деяких випадках розвиток глобальних інноваційних мереж не залежить від місця розташування і характеру окремих етапів виробництва і поставок. Такі мережі створюються високотехнологічними транснаціональними компаніями для розвитку стратегічно важливих знань, що становлять головну перевагу власності ТНК, і вони розглядають створення інноваційних мереж як самостійну пріоритетну стратегію міжнародного зростання і поглиблення транснаціоналізації своєї діяльності. Вони розглядають це як пріоритетну стратегію» [118, с. 106].

Ключовими причинами формування інноваційних мереж ТНК можна назвати підвищення складності продукції й наукомісткості (посилення кооперації бізнес-структур при проведенні масштабних прикладних

досліджень). Тому концентрація лише на власних дослідницьких ресурсах не може забезпечити компанії стійку конкурентну перевагу на глобальному ринку [107, с. 290]. Водночас для реалізації глобально розподіленої мережі технологічного розвитку ТНК необхідно, щоб їхня корпоративна політика враховувала особливості наявної системи корпоративного й національного внутрішнього регулювання інноваційного процесу [108].

Функціонування таких мереж істотно розширює можливості МНЕ не тільки зі створення нових технологічних можливостей, а й з використання інноваційних елементів стратегічного розвитку, ефективного вирішення складних технологічних проблем і підвищення ефективності комерціалізації результатів НДДКР. При цьому чим ширшими й різноманітнішими є зовнішні зв'язки компанії, тим функціонально різноманітнішою й ефективнішою буде створювана за її участі глобальна інноваційна мережа [100, с. 107].

Сьогодні однією з найефективніших інституціональних форм формування патентного портфеля компанії й зміцнення конкурентоспроможності ТНК на світовому ринку є транснаціональні стратегічні альянси. Такі альянси дають змогу компаніям обмінюватися інтелектуальними ресурсами, об'єднувати патентні портфелі, швидко отримувати доступ до технологій і міжнародних ринків, мінімізувати ризики, пов'язані з розробкою технологій, і розподіляти права на створені інновації. За даними ОЕСР, тільки в період із 1990 до 2010 р., у світі було створено близько 170 000 таких організацій, більш як 60 % з яких були міжнародними. Частка стратегічних альянсів у високотехнологічних галузях сьогодні становить близько 80 % від загального числа таких об'єднань, а обсяг продажів товарів і послуг, вироблених альянсами, досягає понад 40 трильйонів доларів США [118]. На тлі швидкого зростання кількості корпоративних стратегічних альянсів у фармацевтичній і біотехнологічній галузях і стійких темпів зростання в автомобільній, хімічній й інформаційно-

комунікаційній галузях спостерігається зниження динаміки створення стратегічних альянсів у «старих» галузях [118, с. 109].

Початок ХХІ століття ознаменувався розширенням впливу корпоративної диверсифікації, внаслідок якої спеціалізовані бізнес-структури перетворилися на багатогалузеві конгломерати в більшості країн світу. Прозростаючу роль процесної диверсифікації у світовому бізнесі й її кількісні масштаби, що зростають, фактично свідчить, зокрема, той факт, що сьогодні понад 90 % із 500 найбільших компаній США працюють у формі 114 диверсифікованих компаній. При цьому більшість із них діють у середньому в 11 секторах, а найсильніші - у 30-50, включно з фінансовим сектором (банки, страхові компанії, інвестиційні фонди тощо). Навіть ТНК, що вирізняються високою галузевою спеціалізацією, одночасно виробляють продукцію в інших галузях [19]. Ключовою закономірністю розвитку світового фінансового ринку в глобальну епоху є його багатомірна диверсифікація, яка на фінансовому ринку здебільшого визначається домінуванням у світовій фінансовій системі десятків найбільших компаній і конгломератів, пов'язаних із фінансами [101, с. 123].

Сьогодні у світовій економіці домінують глобальні фінансові корпорації й конгломерати, як за масштабами страхової, банківської й інвестиційної діяльності, так і за проникненням у ключові сегменти світового фінансового ринку. Їхня диверсифікована діяльність, велика вартість активів, ринкова капіталізація й кількість співробітників перетворюють їх на впливових гравців на світових фінансових ринках. Високодиверсифікований характер діяльності сучасних фінансових компаній і конгломератів означає, зокрема, що їхня діяльність сьогодні охоплює п'ять ключових напрямів фінансових послуг (банківська справа, страхування, корпоративні фінанси, розміщення й розповсюдження цінних паперів, довірче управління, обслуговування й консультування інвестиційних фондів, роздрібні інвестиційні послуги), про що фактично свідчить той факт, що вони охоплюють щонайменше два з них й об'єднують фінансові інституції, які не пов'язані між собою технічно.

Іншою доволі поширеною формою диверсифікації фінансового ринку сьогодні є транснаціональна фінансова група (ТФГ), що є також широко поширеною на фондовому, страховому й банківському ринках; ТФГ виникли на основі транскордонного фінансового капіталу, за участю фінансово-кредитних ТНК і великих компаній з інших секторів і галузей (промисловість, транспорт, будівництво, консалтинг, страхування тощо), інституціональна форма злиття великих компаній [101, с. 128]. Так, станом на початок 2023 року глобальний ТОП-10 найбільших банківських інституцій мав ринкову капіталізацію майже 2,2 трлн доларів США, сукупні активи - понад 28 трлн доларів США, сукупний прибуток - 225 млн доларів США й сукупний обсяг продажів банківських продуктів - майже 1 млрд доларів США.

Таким чином, за прогнозами Світового банку, найактивніше найближчими роками розвиватиметься Тихоокеанський регіон і Східна Азія, у той час як у Європі й Центральній Азії зберуться помірні темпи зростання, а в країнах Латинської Америки і Карибського басейну, Близького Сходу, Північної Африки й Південної Азії економічний розвиток прискориться. Загалом експерти прогнозують, що темпи економічного зростання розвинених країн становитимуть 2,2 %, а темпи зростання країн, що розвиваються, сягнуть 4,5 % у 2023 році. Хоча значення окремих країн змінюватиметься, немає сумнівів у тому, що країни, які розвиваються, матимуть значний вплив на розвиток сировинних ринків. Очікується, що глобальні перетворення дедалі більше визначатимуться економіками, які наразі набагато слабкіші за Китай. У цьому аналізі викладено ключові тенденції змін у глобальному бізнес-середовищі для транснаціональних компаній і визначено потенційні ключові зміни в бізнес-середовищі, які вплинуть на стратегії на всіх рівнях підприємства.

### 2.3. Оцінка регіональних особливостей процесів транснаціоналізації

Процеси, що відбуваються нині на політичній карті світу, - ослаблення верховенства закону, політичної терпимості й політичної свободи, головним чином у США і Західній Європі, - серйозно впливають на демократію в усіх країнах. Суперечливі позиції й рішення з таких спірних питань, як міграція, расова справедливість, біженці й глобальні проблеми людства, часто створюють нові виклики для безпеки, економічного розвитку й рівня життя країн.

Компанія BMI Research [37] розробила такі прогнози, ґрунтуючись на результатах дослідження політичних ризиків в умовах турбулентного глобального бізнес-середовища:

- Після інавгурації президента Трампа зміни у зовнішній політиці США стануть дещо непередбачуваними, і агресивне застосування протекціоністських заходів із боку США ще більше може змінити структуру світової торгівлі.

- Нині Бразилія, Колумбія, Венесуела, Мексика, Парагвай й інші країни в Латинській Америці, включно з нещодавніми президентськими виборами й невизначеністю політичної ситуації, а також у ЄС, де ризики включають вихід Великої Британії з ЄС, політичну нестабільність в Іспанії (незалежність Каталонії);

- Політична обстановка в Африці у принципі ризикована через неоднозначні результати виборів, внутрішні конфлікти і громадянські війни. Інші регіональні ризики, як-от загроза посилення угруповання «Ісламська держава», дипломатична криза в Катарі, зростання напруженості між Іраном й Саудівською Аравією, конфлікти між Ліваном і Ізраїлем, Ізраїлем і сектором Газа, мають доволі істотний вплив на економічний розвиток регіону й світову економіку загалом.

- Зовнішньополітична позиція Північної Кореї стосовно світових лідерів підвищила політичні ризики в усьому азіатському регіоні, і експерти BMI

Research очікують продовження цієї тенденції. Крім того, невизначеність щодо спірних територій посилила напруженість у відносинах між Китаєм, Південною Кореєю, Японією і В'єтнамом, що також вплинуло на оцінки політичної стабільності в Азії [37].

Слід ще раз підкреслити, що сьогодні політичні ризики зростають на тлі релігійних конфліктів і зіткнень, які негативно впливають на всі процеси в бізнес-середовищі. Аналіз сучасного складу населення планети за сповідуваними релігіями показує, що сьогодні понад 80 % людей сповідують ту чи іншу релігію (за даними Pew Research Centre).

Як зазначається в підрозділі 1.3, тенденції, що мають особливе значення для країн Центральної й Східної Африки і Близького Сходу, - це зростання чисельності населення в «молодих» країнах і масштабна міждержавна й міжрегіональна міграція, що породжує економічні міграційні потоки до більш розвинених країн. Як зазначалося вище, до 2060 року кількість мусульман у світі майже зрівняється з кількістю християн. Це означатиме не тільки зміну культурного середовища в багатьох країнах, а й зміну соціальних стандартів, споживчих переваг і торкнеться багатьох інших процесів у глобальній структурі виробництва і розподілу, правовому полі й бізнес-середовищі. Найяскравішим підтвердженням цього є Сирія, військові дії якої вплинуть на політичні позиції багатьох країн, а отже, на економіку і зовнішні відносини загалом.

Таким чином, міжкультурні відмінності між цивілізаціями, що зберігаються і призводять до зростаючої політизації економічних відносин, економічного націоналізму й регіонального протекціонізму, етнічних конфліктів, політичної дисгармонії, духовного непорозуміння й релігійних конфліктів, не можуть бути подолані лише економічними й політичними засобами і важелями, але необхідно налагодження конструктивного діалогу між країнами, які належать до різних світових цивілізацій, необхідним є налагодження конструктивного діалогу між країнами, що належать до різних світових цивілізацій. В останні десятиліття міжнародна економіка зазнала

серйозних трансформацій, які справили вкрай глибокий вплив на умови ведення бізнесу в регіоні. Більшість міжнародних організацій почали виокремлювати «нові країни в рамках світу, що розвивається, тобто нові індустріальні економіки, що досягли значних результатів в економічному розвитку і змінили глобальну структуру споживання й виробництва» [97].

В останні кілька років у США відбуваються стрімкі процеси й події, здатні мати значний вплив на умови ведення бізнесу в більшості країн світу. Ідеться про серію реформ у нормативно-правовій й податковій сферах, а також в інвестиційному середовищі, «ініційованих президентом США Трампом і спрямованих на зміцнення економіки й прискорення темпів економічного розвитку країни» [97]. Ці зміни можуть суттєво вплинути на діяльність американських ТНК, а з огляду на їх становище в міжнародних відносинах, це матиме суттєвий вплив на світову економіку у цілому [97, с. 132-201]. Наприклад, відповідно до нового закону, США зможуть обмежити приплив китайського капіталу у ті сектори вітчизняної економіки, куди американські інвестори мають обмежений доступ, переважно у високотехнологічні галузі. Очікується, що суттєві зміни у системі корпоративного оподаткування матимуть значний вплив на міжнародні інвестиційні потоки. Це пов'язано із тим, що такі реформи або ж сприятимуть утриманню капіталу в США, або ж стимулюватимуть повернення коштів, інвестованих за кордоном, у США [97, с. 139].

Так званий «низхідний ефект», тобто що збільшення прибутку корпорацій чинить більший вплив на економічний розвиток, підвищуючи доходи й добробут американських домогосподарств, є сумнівним, оскільки збільшення прибутку ТНК не призводить одночасно до зростання заробітної плати й створення нових робочих місць [40].

Хоча останніми роками рівень оплати праці в країнах Азії, що розвиваються, зріс, вартість робочої сили для ТНК залишається вдвічі-втричі нижчою, ніж у США. Тому мало ймовірно, що американські ТНК розширюватимуть власне виробництво всередині країни [97]. Таким чином,

за оцінками PWC (і треба зазначити, що більшість експертів сьогодні поділяють цю думку), до 2028 року Китай обжене США за ВВП, його частка сягне 20 % (для США - від 16 до 12 %), становитиме 1 % ВВП, а експорт високотехнологічних товарів - до 24-27 % від загального обсягу експорту товарів (524 млрд дол.США) й перевершить США (частка високотехнологічного експорту - 20 %, 280 млрд дол.США) за залученням інвестицій.

Частка Індії у світовому ВВП може досягти 15 % і обігнати економіку США до 2050 року. Зростання чисельності населення в цих країнах матиме значний вплив на вартість робочої сили й внутрішній попит. Країна, найімовірніше, посилить свою глобальну присутність завдяки розвиненому технологічному сектору, але для прискорення зростання їй потрібно буде вдосконалити енергетичну, транспортну й виробничу інфраструктуру. До 2030 року Індонезія й Мексика замінять Японію, Німеччину й Велику Британію в десятці країн із найбільшим обсягом виробництва ВВП. До 2030 року Індонезія й Мексика замінять Японію, Німеччину й Велику Британію. Через старіння населення і уповільнення економічного зростання європейські країни втратять своє місце у світовій економіці. Їхня частка у світовому ВВП впаде нижче 10 %. Найбільше втратять Франція й Велика Британія, тоді як у Польщі очікується зростання економіки.

Проблеми нелегальної імміграції, офіційні міграційні потоки, етнічні й релігійні конфлікти створять безліч проблем у всіх секторах економіки; нерівномірні темпи зростання всередині ЄС і боргові проблеми Греції, Іспанії й Італії вже розділяють Євросоюз, а нездатність ЄС проводити монетарну й фіскальну політику, яка б сприяла економічному зростанню на всій його території. Зростаючий рух проти глобалізації в ЄС дедалі більше посилюватиме протекціоністські наміри ЄС. Індонезія, В'єтнам і Бангладеш, ймовірно, стануть новими лідерами регіону завдяки високим темпам економічного зростання, збільшенню чисельності населення і впровадженню нових технологій. Рейтинг таких країн, як Нігерія, Філіппіни, Колумбія, Мексика і Бразилія, залежить від політичної стабільності й дій уряду [24].

Потенціал зростання Африки сильно залежить від коливань цін на сировинні товари. За прогнозами демографів, у найближчі 20 років в Африці спостерігатиметься найбільший приріст населення працездатного віку (15-64 роки). Це може стати як економічним благом, так і серйозним дестабілізуючим фактором, якщо уряди не створять необхідних умов для використання виробничого потенціалу працездатного населення. Водночас експерти переконані, що країни, які розвиваються, відіграватимуть важливу роль у глобальному економічному розвитку в XXI столітті. Аналіз регіональних трансформацій у міжнародній торгівлі лише підтверджує тенденції, що намітилися останніми роками (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Регіональна динаміка міжнародної торгівлі у 2018-2023 рр.

За: [88]

Аналіз торговельних угод за регіонами показує, що найбільше торговельних угод було укладено в Європі (98), Східній Азії (84) і Південній Америці (58), потім ідуть країни СНД (47), Північної (44), Центральної Америки (38), Африки (36), Близького Сходу (29), Океанії (26), Західної Азії (24) і Карибського басейну (10). Аналізуючи участь регіональних торговельних груп у світовій торгівлі (табл. 2.6), слід зазначити, що лідерами за часткою у світовій торгівлі у 2015 році залишалися Європейський союз (32,2%), НАФТА (16,4%) й АСЕАН (6,8%). Якщо частки перших двох груп поступово знижувалися, то частка азійської групи за десятиліття зросла з 5,9

до 6,8 %, що загалом підтверджує поточну тенденцію в регіональній торгівлі. Останніми роками частка Китаю у світовій торгівлі збільшилася завдяки завоюванню ринків багатьох країн, зокрема й США, що призвело до зростання попиту на сучасні комплектуючі, сировину й напівфабрикати, що збільшило обсяг торгівлі між АСЕАН і Китаєм. Якщо процес інтеграції АСЕАН+3 (АСЕАН+Китай, Корея і Японія) прискориться, це угруповання в майбутньому може стати найбільшим торговельним блоком [27] й матиме значний вплив на розвиток діяльності компаній, особливо щодо побудови й використання ланцюжків створення вартості.

У Доповіді про промисловий розвиток ЮНІДО (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) (2024) окреслено низку важливих тенденцій світового промислового розвитку: світове виробництво випускає нові товари, що стають доступними завдяки швидкому зростанню продуктивності й неухильному зниженню відносних цін. Зростаюча екологізація суспільного споживання стимулює виробництво екологічно чистих товарів і посилює корпоративну підтримку концепції сталого розвитку. Водночас збільшення експорту є важливим чинником стимулювання економічного зростання, особливо за рахунок зміни доданої вартості виробництва в країнах, що розвиваються.

**Динаміка питомої ваги регіональних торговельних угруповань в світовій торгівлі, %**

	2005 рік, % від обсягу світової Торгівлі	темп росту, %	2010 рік, % від обсягу світової торгівлі	темп росту, %	2023 рік % від обсягу світової торгівлі
<b>Весь світ, млрд дол.</b>	<b>32 250,1</b>	<b>44,1</b>	<b>15 511,1</b>	<b>7,8</b>	<b>16 725,0</b>
<b>Північна Америка та Європа</b>					
ЄАВТ	2,0	38,5	1,9	24,6	2,2
Європейський Союз (28)	39,0	27,3	34,4	0,9	32,2
НАФТА	17,6	23,6	15,1	17,2	16,4
<b>Південна та Центральна Америка</b>					
Андеське співтовариство	0,5	100,3	0,6	11,9	0,7
ЦАСП	0,3	38,0	0,3	23,2	0,3
КАРИКОМ	0,2	21,1	0,1	-5,2	0,1
МЕРКОСУР	1,7	82,4	2,1	-9,6	1,8
<b>Африка</b>					
ЕМСЦА	0,1	80,4	0,2	15,0	0,1
СРСЦА	0,6	93,3	0,8	-7,5	0,7
ЕСКЦА	0,3	94,8	0,4	-11,7	0,4
ЕСКЗА	0,5	79,3	0,6	-8,9	0,5
СРПА	0,9	75,2	1,1	1,7	1,1
ЗАЕВС	0,1	61,7	0,1	14,4	0,2
<b>Близький Схід та Азія</b>					
АСЕАН	5,9	59,1	6,5	12,5	6,8
GCC	2,7	72,7	3,3	12,7	3,4
SAPTA	1,5	118,1	2,3	17,3	2,5
Члени СОР (162)	98,0	43,6	97,6	8,4	98,1

За: [88]

У розбивці за регіонами, серед країн, що розвиваються, додана вартість у цьому секторі була найвищою в Китаї, Індії, Польщі, Туреччині й Мексиці. У більшості країн, що розвиваються, і нових індустріальних країн продуктивність праці в обробній промисловості в період з 1991 до 2014 року була вищою, ніж в економіці загалом. Навпаки, у розвинених індустріальних країнах реальна додана вартість на одного працівника в обробному секторі була нижчою, ніж в економіці загалом [48].

Таким чином, цей аналіз підтверджує, що сьогодні для ТНК продовжує формуватися гомогенне глобальне бізнес-середовище, доволі однорідне у

стратегічному, процесному й інституціональному вимірах. Незважаючи на загальні риси глобального розвитку, такі як технологізація, цифровізація, віртуалізація, мережування, екологізація, соціалізація, політизація, уніфікація нормативно-правової бази й інститутів, у транснаціональному бізнесі є регіональні відмінності й особливості.

### **Висновки до розділу**

1. Комплексне дослідження глобальних тенденцій транснаціоналізації господарської діяльності (збільшення питомої частоти ТНК у світовому ВВП й імпортно-експортних операціях, формування глобальних корпоративних структур і стратегічних альянсів, географічна й мережева фрагментація транснаціонального виробництва, поглиблення міжкорпоративного співробітництва у сфері науки й техніки) дозволить стверджувати їх глобальний характер. Ключовими конкурентними перевагами сучасних ТНК є володіння й використання закордонних природних ресурсів, а також їх використання в умовах глобалізованого середовища. Саме масштабна й різноманітна господарська діяльність сучасних транснаціональних корпорацій зумовлює мультиструктурний характер їх трансформації в глобальному середовищі, зумовлений діючими механізмами та інструментами інноваційно-технологічної, виробничо-інвестиційної, міграційної й фінансової діяльності транснаціональних корпорацій.

2. Інтернаціоналізація корпоративних НДДКР вимагає поглиблення формування транснаціональних науково-дослідницьких мереж й стратегічних альянсів, розвиток корпоративних платформ для «відкритих інновацій», формування корпоративних патентних портфелів і міжнародне венчурне фінансування ТНК. В умовах техноглобалізації нове покоління інноваційних розробок переважно концентрується в транснаціональному корпоративному секторі провідних країн; ТНК відіграють ключову роль у процесах глобального обміну технологіями, збільшуючи свої патентні портфелі, використовуючи форми неакціонерної участі й відходячи від

централізованих моделей традиційних корпоративних дослідно-наукових організацій; міжнародна комплексна спеціалізація технологій, яка створює якісно нові умови для глобальних інноваційних процесів за рахунок активнішого формування інноваційної діяльності; формування корпоративної платформи так званих «відкритих» інновацій; формування корпоративного венчурного фінансування. Це уніфікує оточуюче середовище інноваційної діяльності ТНК, враховує низку специфік регіональних ринків й локальних інноваційних одиниць, формує децентралізовану систему технологічного розвитку.

3. Формування глобальних ланцюжків створення доданої вартості вимагає децентралізацію ринків підприємств, стандартизацію й уніфікацію виробничих процесів, трансфертне ціноутворення. Аналіз виробничих й інвестиційних механізмів глобалізаційної трансформації на засадах сетінгу бізнес-середовища транснаціональних підприємств показав, що сьогодні близько 80% світового експорту пов'язане із міжнародними виробничими мережами транснаціональних підприємств і реалізується у формі внутрішньофірмової торгівлі та активного її використання корпоративними структурами ТНК.

## **РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПОКРАЩАННЯ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА ДЛЯ ТНК В УКРАЇНІ**

### **3.1. Сучасні пріоритети розвитку ефективного бізнес-середовища**

В умовах післявоєнної відбудови України створення ефективної моделі інноваційного, конкурентного й соціально-орієнтованого розвитку у глобальному економічному просторі потребує мобілізації економічних ресурсів і ділової активності країни на пріоритетних напрямках економічного прогресу, системної інтеграції вітчизняних економічних агентів до глобального ланцюга створення вартості й розширення їхніх можливостей з використання міжнародного поділу праці. Для цього необхідно створити сприятливі умови. Виконання цього стратегічно важливого завдання гарантує не тільки системну диверсифікацію національного виробництва, посилення іноземних інвестицій у вітчизняну економіку й участь у міжнародному науково-технічному співробітництві, а й підвищення конкурентоспроможності нашої країни на світовому ринку, зростання матеріального добробуту громадян України й розвиток цілісного народногосподарського комплексу країни.

Тому ключовим завданням є створення високоефективного й сприятливого бізнес-середовища для транснаціональних корпоративних структур в Україні, що потребує впровадження системи адміністративних, правових, організаційних, економічних, фінансових й інфраструктурних механізмів. Ключовими векторами, що справляють синергетичний вплив на бізнес-середовище для діяльності транснаціональних корпорацій в Україні, є: подолання корупції, модернізація адміністративної системи, запровадження електронного уряду, створення ефективного конкурентного середовища, перетворення вітчизняної економіки на привабливу виробничу базу для західних транснаціональних корпорацій, розвиток вільної конкуренції й забезпечення сприятливого інвестиційного клімату. Ключова увага повинна бути приділена диверсифікації й диверсифікації економіки, а також розвитку ринків збуту.

Реформи, спрямовані на створення ефективної й вільної від корупції системи економічної діяльності й управління, мають першорядне значення в адміністративно-правовій системі для створення ефективного бізнес-середовища для українських ТНК. Загальновідомо, що корупція в нашій країні не лише пронизує соціальну, економічну, політичну, правову, гуманітарну й моральну сфери, а й давно породжена олігархічно-монополістичним домінуванням корупційних видів економічної діяльності, тісним переплетінням інтересів приватного бізнесу з державною регуляторною політикою, хабарництвом і корупційними практиками чиновників, їхніми власними корупцією. Корупція є наслідком цілої низки чинників: зловживання владою задля реалізації власних інтересів, корупції, а також не лише корупційних дій, а також корупційних дій. Це є ключовою причиною перешкод на шляху розвитку повноцінної ринкової системи власності, конкуренції й підприємництва в нашій країні.

Наприклад, за оцінками авторитетних експертів, поточний розмір корупції в тіньовій економіці нашої країни становить 14 % валового внутрішнього продукту, а частка тіньового сектору - майже 50 % ВВП [100], відповідно до індексу сприйняття корупції Transparency International за 2023 рік, Україна посіла 130-те місце зі 180 країн зі значенням індексу 30 зі 100 [30]. Корупція не тільки вкрай негативно впливає на інвестиційну привабливість України, позбавляючи її можливості залучати на свою територію великі транснаціональні компанії, а й підриває загальну довіру вітчизняних і зарубіжних транснаціональних корпорацій до України як до надійного стратегічного партнера, її судовій системі, верховенству закону і захисту прав і свобод громадян очевидна.

Ще однією загрозливою рисою корупції в нашій країні є те, що в міру викорінення корупції витрати на боротьбу з нею зростають, у кінцевому підсумку значно перевищуючи економічні втрати від самої корупції [30]. Це підтверджують, зокрема, дані щорічного аналітичного огляду Федерації роботодавців України «Вплив контролюючих органів на бізнес». Досить

сказати, що сьогодні в Україні налічується близько 70 різних контролюючих органів, наділених повноваженнями з перевірки фінансово-господарської діяльності комерційних організацій. І це незважаючи на те, що сума фактично повернутих до державного бюджету коштів не перевищує 7 % від загальної суми накладених фінансових санкцій, а середній розмір бюджетних надходжень від однієї перевірки становить близько 180 грн, у той час як вартість одного візиту представника контролюючого органу становить 11,6 тис. грн бюджетних видатків [33]. Тож не дивно, що довіра населення до антикорупційних інституцій країни є вкрай низькою, тим паче, що, згідно з соціологічними опитуваннями, Державній антикорупційній службі сьогодні довіряють 17,1 % українців, Державному агентству по боротьбі з корупцією - 12,5 %, а Спеціалізованій антикорупційній прокуратурі - 13,5 % [34].

Тому для кардинальної зміни корупційної ситуації в Україні необхідне розроблення й реалізація ефективних антикорупційних заходів, стратегічний напрям яких пов'язаний із такими комплексними заходами:

- Впровадження повноцінної системи цифрового управління й електронної демократії в системі розподілу державних коштів, електронного бюджетування, електронних державних закупівель, електронних консультацій, електронних звернень й електронних адміністративних послуг;

- Об'єднання усіх електронних розрізнених реєстрів, що стосуються підприємницької діяльності, у єдину національну систему реєстрації на основі повного аудиту адміністративних даних, їхньої інтеграції через стандартизацію програмних інтерфейсів і розроблення спільної архітектури організації даних і взаємозв'язку між інформаційними даними;

- Створити систему регулярного спілкування між державними органами різних рівнів і громадськістю на платформах соціальних медіа для розповсюдження корисного контенту в доступній для населення формі;

- Водночас затвердити рамкові стандарти комунікації між урядом і громадськістю через соціальні медіа й розробити відповідальну особу з числа представників пресслужб усіх державних відомств;

- Внесення суттєвих змін до Закону про державну службу України, головним чином у частині формування прозорої системи найму незалежною комісією, просування по службі винятково на основі критеріїв професійної придатності, а також введення системи регулярної ротації кадрів на посадах, пов'язаних із серйозними корупційними ризиками, з погляду суспільних, державних і комерційних інтересів уряду і підприємств. суттєвий поділ суспільних, державних і комерційних інтересів [35].

Сучасна особливість української корупційної системи полягає в тому, що важливу роль у поширенні корупції в економіці й політиці відіграє надмірна ділова активність і загалом низька якість системи регулювання, людський фактор і бюрократичні перепони. Саме тому технологія блокчейн може стати важливим драйвером у боротьбі з корупцією в нашій країні, де всі можливі державні послуги будуть інтегровані в її платформу, а всі державні дані будуть розміщені там. Насамперед ідеться про переведення всіх наявних державних реєстрів, що стосуються володіння нерухомістю і всім майном, на блокчейн. Крім забезпечення прозорості всіх операцій у ринковому обороті нерухомості, достовірності інформації й безпеки інтегрованих у нього реєстрів, ці заходи дадуть змогу досягти ще однієї стратегічної мети: кількісної й функціональної оптимізації мережі державних органів, які керують різними національними реєстрами.

Таким чином, єдиний адміністратор зведених реєстрів, наділений достатнім рівнем автономії й різними функціональними повноваженнями, зможе виконувати всі функціональні обов'язки в цій сфері. Широке поширення технології блокчейн на вітчизняних фінансових ринках також вельми обнадіює з точки зору створення сприятливого бізнес-середовища для транскордонної діяльності. Вона має широко використовуватися для грошових переказів, платежів, кредитування, інвестування й страхування. Це не тільки забезпечить високий рівень прозорості фінансових операцій на внутрішньому ринку, а й створить умови для фінансової інтеграції громадян

України й ефективної протидії всім можливостям фінансування тероризму й відмивання грошей. Тому зараз саме час вжити рішучих заходів у цій сфері:

- розробка національної програми з використання технології blockchain в адміністративній системі за участю всіх зацікавлених сторін, включно з представниками держави, бізнес-спільноти й технологічного сектору;

- чітке визначення найперспективніших напрямів застосування blockchain;

- запуск спеціального механізму компенсації збитків суб'єктів господарювання, які виникли внаслідок укладення правочинів з майном на підставі недостовірної інформації в реєстрі майна;

- розробка спеціального механізму для розгляду скарг громадян.

Одним із суттєвих негативних чинників, що справляють вкрай негативний вплив на діяльність ТНК в Україні, є відносна складність бізнес-середовища. Насамперед складність нормативно-правової бази України ускладнює розуміння кожною компанією не тільки нормативних умов ведення бізнесу, а й переліку необхідних дозволів і ліцензій. У зв'язку з цим поліпшення умов для фінансово-господарської діяльності транснаціональних компаній вимагає, як найважливішого елемента, реалізації низки заходів, спрямованих на дерегулювання підприємницької діяльності з боку держави:

- радикальне скорочення кількості дозволів на ведення підприємницької діяльності, що супроводжується запровадженням системи критеріїв оцінювання їхнього впливу на національну безпеку;

- скасування застарілих і таких, що дублюють одна одну, норм регулювання підприємницької діяльності, яке супроводжується скасуванням або передачею приватному сектору функціональних повноважень, що здійснюються неефективно чи недоцільно для державних органів;

- класифікація видів економічної діяльності;

- створення національної інформаційної бази з регулювання підприємництва;

- створення національної інформаційної бази з регулювання підприємництва.

Міжнародний досвід створення ефективного бізнес-середовища для транскордонної діяльності показує, що важливу роль у його формуванні в Україні відіграє створення адекватної системи захисту ПІВ. Так, одним із найнегативніших чинників, що визначають поточний імідж України як економічного партнера в очах світової спільноти, є вкрай низький рівень захисту ПІВ господарюючих суб'єктів. Це не тільки істотно знижує бажання іноземних виробників реалізовувати свою продукцію на українському ринку, де високий ризик втрат через незаконне використання інноваційних розробок, а й звужує процес залучення іноземних інвестицій в українську економіку й погіршує інвестиційну конкурентоспроможність нашої країни.

На жаль, наша країна посідає високі позиції в міжнародному рейтингу країн-піратів програмного забезпечення й держав, що торгують контрафактом. Зокрема, за експертними даними міжнародної дослідницької асоціації BSA, частка неоригінального програмного забезпечення, встановленого на комп'ютерах, на сьогоднішній день становить близько 82 %. Причому станом на 2023 рік відповідний світовий показник не перевищував 39 %, незважаючи на те що в Північній Америці він становив 17 %, а в європейських країнах - 28-58 % [36]. Нині майже 70 % українців регулярно споживають контрафактну продукцію з відомими торговельними марками або модними лейблами, і менше 20 % населення коли-небудь купували таку продукцію. Ба більше, 40 % українських споживачів вважають, що якість фальсифікованої продукції цілком прийнятна [18]. Крім того, за оцінками Альянсу проти контрафакту і піратства в Україні, обсяг торгівлі контрафактною продукцією в нашій країні величезний. Її річний оборот перевищує 1,3 млрд доларів США.

Загалом на сектор контрафакту і піратства сьогодні припадає 33 % «чорного ринку» країни. Така ситуація не тільки завдає щорічних збитків українській економіці в розмірі понад 710 млн доларів США [37], а й укр

негативно позначається на ефективності фінансово-господарської діяльності вітчизняних і зарубіжних транснаціональних компаній. Згідно з рейтингом країн за 2023 рік у щорічній доповіді Special 301 Report 2023 Управління торгового представника США Україна посіла 11-те місце. При цьому три підстави для включення до так званого списку країн «особливої уваги» включають непрозоре управління системою, що відповідає за збір роялті на користь американських власників ПІВ й інших осіб, широке використання неоригінального програмного забезпечення українськими державними органами, авторське право в Україні, Було відзначено відсутність ефективних засобів боротьби з порушеннями [38]. У результаті Україну було виключено із Загальної системи преференційних тарифів США з метою поліпшення ситуації у сфері захисту ПІВ.

Таким чином, розширення масштабів і структурна диверсифікація діяльності ТНК в Україні потребують кардинальної реформи вітчизняного інфраструктурного комплексу. Необхідні такі системні заходи:

- Системне відновлення єдиної транспортної системи України з орієнтацією її на обслуговування масштабних транспортних вантажопотоків у напрямках схід-захід і північ-південь, а також інтеграція внутрішніх транспортних ресурсів з інноваційною логістичною інфраструктурою, побудованою на мультимодальній основі [34];

- Поліпшення екологічної ситуації в портах;

- Вихід держави зі стивідорного сектору;

- Створення умов для впровадження європейської моделі кредитування й управління портами;

- Запровадження концесій та/або приватизація стивідорних компаній;

- Чітке розмежування й усунення дублювання функціональних повноважень Агентства морських портів України й Морського агентства;

- Положення Закону України «Про порти», імплементація положень Закону України «Про порти» тощо [33].

### **3.2. Пріоритетні напрями покращання сприятливості транснаціонального бізнес-середовища в Україні**

У зв'язку з особливостями розвитку сучасного бізнес-середовища в Україні, підприємствам постійно доводиться адаптуватися до останніх умов і факторів, що часто призводить до зміни їхнього становища як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Аналіз статистичних даних щодо структури підприємств в Україні показує, що з 2020 року кількість підприємств в Україні скоротилася майже на 15%, кількість великих підприємств - на 35%, середніх підприємств - на 30% і малих підприємств - майже на 18%.

Чисельність працівників на підприємствах скоротилася на 25%. Водночас обсяг реалізованої цими підприємствами продукції (товарів і послуг) збільшився на 87 % і становив 3 130 093,4 млн грн. Таким чином, кількість іноземних компаній, зареєстрованих в Україні, значно скоротилася з 925 у 2018 році до 676 у 2023 році (-27 %). Аналогічна тенденція спостерігалася і щодо прямих інвестицій в українську економіку - з 39 824,5 млн доларів США у 2017 році до 36 154,5 млн доларів США у 2023 році (-10 %) [75]. Загальний виторг 200 найбільших компаній України у 2023 році становив 2,3 трлн гривень (65 млрд доларів США), що на 281 млрд грн, на 14 % більше, ніж у 2022 році. Перше місце в рейтингу ТОП-200 підприємств України посіли державні підприємства НАК «Нафтогаз України» й ДП «Енергоринок», а третє - найбільший гірничо-металургійний комбінат країни «Арселор Міттал Кривий Ріг» (табл. 3.4) [76].

**Найбільші компанії України на вітчизняному ринку за обсягами  
виручки у 2023 році**

№	Компанія (власність)	Вид діяльності	Виручка (млрд грн)	Прибуток/ Збиток (млн грн)
1	НАК "Нафтогаз України" (державна)	Енергетика: імпорт та продаж природного газу	161,38	26 528,99
2	ДП "Енергоринок" (державна)	Енергетика: Планує роботу системи ОЕС, здійснює розрахунки	131,02	1 283,49
3	ПАТ "Укргазвидобування" (державна)	Енергетика: видобуток газу та виробництво нафтопродуктів	55,04	12 083,94
4	ПрАТ "Арселор Міттал Кривий Ріг" ArcelorMittal (Індія)	ГМК: виплавка сталі, виробництво прокату	52,96	2 704,12
5	ТОВ "АТБ-Маркет" (приватна)	Рітейл: продаж продуктів через власні супермаркети	48,38	1 605,43
6	ТОВ "Кернел-трейд" (приватна)	АПК: експорт зернових	42,61	185,33
7	ТОВ "Тедіс Україна" (приватна, Великобританія)	Дистрибуція: продаж тютюнових виробів	42,42	-1 224,42
8	ПАТ "Укртрансгаз" (державна)	Енергетика: транзит, зберігання та постачання газу	38,39	-3 074,28
9	ТОВ "ДТЕК Трейдинг" (приватна)	Енергетика: продаж вугілля	37,1	-620,26
10	ДП "НАЕК "Енергоатом" (державна)	Енергетика: виробництво електроенергії	36,07	187,13

За: [76]

У галузевому розрізі економіки традиційно перше місце посідає енергетичний сектор з 886 млрд гривень, за ним ідуть гірничодобувна й металургійна галузі з 416 млрд гривень (зростання на 38 млрд гривень порівняно з попереднім роком) і сільське господарство з 352 млрд гривень (зростання на 54 млрд гривень порівняно з 2022 роком). Сектори роздрібної торгівлі й дистрибуції знаходяться в середині рейтингу з 248 і 150 мільярдами гривень відповідно. Секторами з найменшим сукупним корпоративним доходом є хімічна промисловість (58 млрд грн), телекомунікації/ІТ (43 млрд грн) і машинобудування (18 млрд грн) [76].

Найприбутковішими компаніями у 2023 році стали: НАК «Нафтогаз України» (прибуток 26,5 млрд грн), Метінвест Південний гірничо-збагачувальний комбінат, що входить до гірничо-металургійного холдингу

(прибуток 5,9 млрд грн), приватна газовидобувна компанія «Нафтогазвидів Бубаня» (прибуток 5,4 млрд грн), металургійний завод «Запоріжсталь» компанії «Метінвест» і державне підприємство «Агентство морських портів України» (прибуток 3,8 млрд грн) [76].

Нещодавно Україна заявила про себе на світовому ринку ще в одній галузі. Вітчизняні ІТ-компанії вже кілька років поспіль входять до глобального рейтингу 100 аутсорсингових компаній, і майже п'яту частину рейтингу тепер складають вітчизняні компанії [18]. У 2023 році загальний оборот ІТ-сектору становив 3,6 млрд доларів США (3 % ВВП), що на 20 % більше, ніж попереднього року, й вищий, ніж лише в сільському господарстві й металургії. й металургію. Найперспективнішими напрямками ІТ-сектору сьогодні є штучний інтелект, Інтернет речей і великі дані в хмарних технологіях і розробці кінцевих продуктів. Активно розвивається співпраця між ІТ-компаніями й урядом щодо розвитку інфраструктури й створення розумних і безпечних міст, включно з розумними будинками, інтелектуальними приладами обліку, споживання електроенергії, вуличного освітлення й безпечними містами. Загалом експерти оцінюють зростання доходів ІТ-галузі України у 15-20 % на рік [23]. Ба більше, вітчизняні стартапи сьогодні отримують світове визнання й фінансування. У таблиці 3.2 представлено найуспішніші стартапи 2023 року.

### Найуспішніші стартапи в Україні у 2023 році

№	Назва	Характеристика
1	2	3
1.	PassivDom	Перший у світі цілком автономний будинок, що працює винятково на сонячній енергії
2.	Електровелосипеди Delfast	Можуть подорожувати далі, ніж Tesla Model 3, на одному заряді батареї – 367 кілометрів - світовий рекорд
3.	Grammarly (головний офіс – у Кремнієвій долині)	Заснований у Києві, зібрав 110 мільйонів доларів інвестицій. Пропонує онлайн-програму, коректор для англійських текстів. Більше 600 провідних університетів та корпорацій використовують Grammarly. Усього в програмі майже сім мільйонів активних користувачів
4.	Еко- стартап Go To-U	Бізнес- ідея увійшла до десятка кращих на конкурсі чистих технологій Climate Launchpad, що проходив на Кіпрі. Проект обіцяє революціонізувати інфраструктуру зарядних пристроїв для електромобілів
5.	Стартап Ugears/ «Юкрейніан Гears»	Виробляє незвичайні механічні 3D-пазли з фанери для дорослих і дітей. Має запатентоване з'єднання без клею
6.	UniExo	UniExo переміг у міжнародному конкурсі інновацій та роботехніки Robot Launch 2017. Представлені екзоскелети – пристрої, що дають людям, які мають проблеми з опорно-руховим апаратом, можливість повноцінно пересуватися. На відміну від конкурентів, екзоскелет є модульною конструкцією, що управляється за допомогою нейрошолома або нейробраслетів та коштує в рази дешевше закордонних аналогів
7.	Пристрій Helmfon	Обіцяє стати рішенням для компаній, в яких працівникам доводиться часто проводити телефонні конференції: шолом, оснащений телефоном, блокує звуки зовні та зсередини, таким чином, людина може розмовляти вголос і нікому цим не заважати
8.	Модний кулон Senstone	Виконує унікальну функцію перетворення голосових записів у текстові нотатки
9.	Стартап People.ai	Зібрав інвестицій на суму 7 мільйонів доларів. Пропонує вирішення на основі штучного інтелекту для управління відділами продажів. Програмне забезпечення, створене в People.ai, допомагає підвищити ефективність команд, аналізуючи їхню продуктивність і надаючи рекомендації щодо закриття угод
10.	Petcube	Виробник популярних у світі відеокамер для власників домашніх тварин, здобув в 2017- му престижну нагороду на технологічному шоу «розумних» аксесуарів (Wearable Technology Show) у Лондоні. Відеокамера Petcube, що дозволяє власникам домашніх тварин спілкуватися та гратися з їхніми улюбленицями дистанційно з допомогою мобільного додатка, у час своєї появи в 2013- му році стала новинкою на міжнародному ринку. Влітку компанія випустила новий продукт – пристрій Petcube Bites - це камера, за допомогою якої людина може почастикувати свого собаку, перебуваючи далеко від дому.

Інвестиційний клімат формується під впливом цілої низки чинників, що визначають економічну привабливість країни, здатність і готовність вітчизняних й іноземних інвесторів вкладати фінансові ресурси в розвиток підприємств у різних галузях, а також обсяг вироблених товарів і послуг. У результаті показниками сприятливого інвестиційного клімату є загальний обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) й обсяг інвестицій на душу населення, які корелюють із розміром країни. У випадку України ці показники дуже низькі (880,9 доларів США на душу населення у 2023 році), що відповідає рівню країн з низьким рівнем залучення зовнішніх ресурсів. Це свідчить фактично про низький рівень активності іноземних інвесторів й відсутність виявлених чинників, що позитивно впливають на зростання ПІІ. З огляду на кількісні параметри визначення сприятливого інвестиційного клімату для іноземних інвесторів, важливо розглянути такі макроекономічні параметри системи: валове нагромадження основного капіталу, інвестиції в основний капітал, ВВП на душу населення, сукупні ресурси домогосподарств, сукупні видатки домогосподарств, видатки й заощадження на душу населення й наявний дохід на душу населення, податки, за виключенням субсидій на продукцію.

Беручи до уваги відповідні параметри економічної системи країни й визначаючи їхній вплив, можна оцінити загальний економічний розвиток країни й інвестиційну схильність вітчизняних фірм і домогосподарств, що є позитивним чинником для зростання міжнародних фінансових потоків. Інвестори не можуть швидко реагувати на зміни в макросередовищі. Тому можна вивчити вплив чинників часового лагу на іноземні інвестиційні ресурси. Оскільки роль прямих іноземних інвестицій точно відображається через їхнє переведення в національну валюту й відповідні витрати в різних сегментах економіки, важливо проводити регресійний аналіз з урахуванням девальвації національної валюти. Таким чином, програмний продукт дозволив визначити такі рівняння багатофакторної моделі залежності ПІІ від

макроекономічних показників у перерахунку на зовнішню номінальну вартість з урахуванням девальвації національної валюти (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

**Результати побудови багатofакторного рівняння регресії  
(для значимих показників)**

Назва фактору	Ідентифікація фактору у рівнянні	Коефіцієнти для рівняння залежності ПІІ в млн грн	Коефіцієнти для рівняння залежності ПІІ в млн дол.
	Вільний член	-45325,31268	4093,675
Інвестиції в основний капітал, млн грн	Змінна X 1	1,648468053	0,3058
Валове нагромадження основного капіталу, млн грн	Змінна X 2	-3,687935826	-0,28904
ВВП на душу населення, грн	Змінна X 3	41,7427576	-2,99819
Сукупні ресурси домогосподарств, грн у місяць	Змінна X 4	98,14491384	38,5525
Сукупні витрати домогосподарств, грн у місяць	Змінна X 5	-35,44266529	-22,4836
Витрати та заощадження на 1 особу, грн	Змінна X 6	-14,39541648	2,603932
Наявний дохід у розрахунку на 1 особу, грн	Змінна X 7	-5,193271718	-1,23778
Податки за виключенням субсидій на продукти, млн грн	Змінна X 8	-0,14824854	0,044701

За: побудовано автором

Рівняння багатofакторної залежності для ПІІ у млн грн має вигляд:

$$Y_1 = 1,6484 * X_1 - 3,6879 * X_2 + 41,7427 * X_3 + 98,1449 * X_4 - 35,4427 * X_5 - 14,3954 * X_6 - 5,19327 * X_7 - 0,14825 * X_8 - 45325,3$$

Рівняння багатofакторної залежності ПІІ у млн дол. США має вигляд:

$$Y_2 = 0,3058 * X_1 - 0,28904 * X_2 - 2,99819 * X_3 + 38,5525 * X_4 - 22,4836 * X_5 + 2,6039 * X_6 - 1,23777 * X_7 + 0,0447 * X_8 + 4093,675$$

В процесі аналізу було використано графічну функцію Microsoft Excel, щоб визначити тип рівняння, що описує ваші статистичні дані. Розгляньте лінійну фільтрацію експоненціальної, лінійної, логарифмічної, поліноміальної другого порядку, ступеневої й трендової ліній (рис. 3.7 - 3.11). Критерієм вибору типу функції, тобто форми залежності, є значення

коефіцієнта детермінації ( $R^2$ ). Чим ближче значення цього показника до 1, тим краще ця функція описує статистичні дані. У результаті проведеного аналізу найоптимальнішу форму залежності представлено на рис. 3.1. Це поліноміальна лінія тренда другого порядку, оскільки її приблизне значення надійності є найбільшим із розглянутих варіантів залежності ( $R^2 = 0,93424$ ).

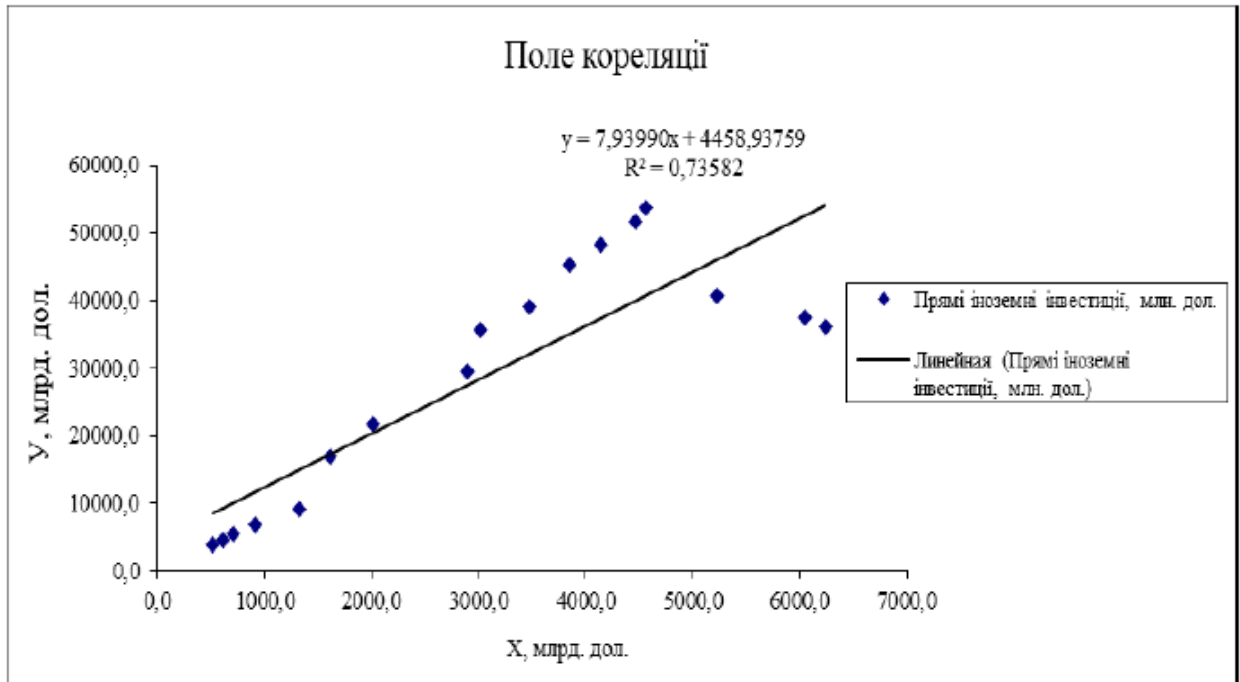


Рис. 3.1. Лінійна лінія тренду

За: побудовано автором

Таким чином, аналітико-методологічний підхід до комплексного оцінювання ступенів впливу економічного середовища в Україні на інвестиційну активність іноземних ТНК дав змогу розробити модель подушного валового внутрішнього продукту й валового національного доходу, витратів на кінцеве споживання домашніх господарств, валового нагромадження основного капіталу, інвестицій в основний капітал, податкових платежів без урахування субсидій на продукцію, сукупного доходу, а також розробити кореляційно-регресійну модель взаємозв'язку чинників із низкою цілеспрямованих факторів.

## Висновки до розділу

1. Сьогодні ТНК справляють двоїстий вплив на рівень динаміки макроекономічного зростання в Україні, при цьому ключовими цілями приходу іноземних ТНК на вітчизняний ринок є отримання доступу до більш дешевих ресурсів, участь у приватизаційних процесах, завоювання великих, невимогливих ринків і реалізація своєї продукції на стадіях життєвого циклу, що скорочуються. Поряд із позитивним впливом транснаціоналізації на структурну динаміку української економіки (приплив прямих іноземних інвестицій, збільшення інвестицій в основний капітал, технологічна модернізація вітчизняного виробництва, під'єднання вітчизняних бізнес-структур до глобальних ланцюжків створення вартості тощо), вплив іноземних ТНК на економіку країни загалом незначний. Особливо це стосується доволі малої кількості іноземних ТНК, присутніх на внутрішньому ринку, відпливу прибутку за кордон, несплати податків до бюджету, малої кількості країн, що надають іноземний інвестиційний капітал, секторів економіки з третім і четвертим технологічними укладами, галузей зі швидким обігом капіталу (харчова, нафтогазова промисловість, тютюнове виробництво, хімічна промисловість, оптова й роздрібна торгівля, будівельний, фінансовий і фармацевтичний сектори). Ключовою причиною загалом низького рівня економічного зростання країни в цілому є високий ступінь монополізації національної економіки, закритість ринків, процедурна бюрократія, корупція в державних відомствах, відсутність гарантій захисту інвестицій, складне податкове адміністрування й злочинні рейдерські захоплення підприємств.

2. Злиття й поглинання вітчизняних компаній є ключовим механізмом концентрації капіталу іноземних транснаціональних корпорацій в українській економіці, даючи їм переваги і змогу посилити свою конкурентоспроможність практично в усіх сегментах ринку. Більша частина ПІІ зосереджена в сільському господарстві, металургії, енергетиці й гірничодобувній промисловості, інформаційних технологіях. Ці галузі

генерують стабільні фінансові потоки й не потребують великих інвестицій у стратегічний розвиток, інновації й модернізацію. Аналіз рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у глобальному бізнес-середовищі з погляду таких параметрів моніторингу, як кількість підприємств, загальний виторг, обіг, експортні операції, розмір прямих й портфельних іноземних інвестицій, продуктова й регіональна структура зовнішньоекономічних операцій, кількість стартапів тощо, свідчить фактично про те, що, незважаючи на стале зростання й диверсифікацію масштабів міжнародних економічних операцій вітчизняних промислових підприємств, їх діяльність поки не є достатньо ефективною для забезпечення їхнього економічного розвитку. Незважаючи на це, їх діяльність поки що не здатна підвищити рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств у глобальному бізнес-середовищі. Поки що на фінансово-господарській діяльності вітчизняної корпоративної структури позначається низка структурних дисбалансів (незначна активність на міжнародних фондових ринках, високий рівень офшоризації бізнесу, загалом низький рівень розвитку корпоративної системи зарубіжних продажів товарів й послуг (дилерські й роздрібні мережі, філії і представництва за кордоном) і використання незначних інструментів підтримання стійких відносин із клієнтами), які не є вільними, і це визначає не лише загально низький рівень ефективності міжнародних економічних операцій, але і процеси відсутності лібералізації у цій сфері.

## ВИСНОВКИ

1. Глобальний економічний розвиток чинить безпрецедентний вплив на функціонування ТНК й ефективність їхньої фінансово-господарської діяльності. Для реалізації стратегії глобальної експансії ТНК необхідно ретельно вивчити конкурентне середовище країни або регіону й його ключові параметри, такі як політичні, правові, економічні, соціокультурні й інфраструктурні чинники. Від того, наскільки транснаціональна компанія розуміє умови ведення бізнесу, безпосередньо залежить її здатність розширювати свою присутність на світовому ринку товарів, послуг, капіталу й фінансових ресурсів і вміло адаптуватися до його вимог. У сучасному глобальному середовищі політика й економіка нерозривно пов'язані, і рівень політичної довіри між державами лежить в основі формування економічного співробітництва між ними. Режими економічного співробітництва між державами варіюються від скорочення відстані між ними й гармонізації економічних правил через торговельні преференції й економічну інтеграцію до упровадження жорстких тарифних й нетарифних бар'єрів, ембарго, блокад, бойкотів і торговельних війн. Водночас політичні мотиви можуть ізолювати держави й їхні групи, витісняючи їх на периферію глобальних економічних процесів.

2. У глобальну епоху діяльність транснаціональних корпорацій досягла найвищого рівня, охопивши практично всі національні економіки й всі стадії відтворення суспільного продукту. Їхня структурна динаміка значною мірою залежить від дії емерджентних, нелінійних і непередбачуваних чинників, які трансформують як якісні й кількісні параметри міжнародного економічного співробітництва, так і існуючі правила й норми взаємодії між економічними агентами різних національностей. Ключовими передумовами глобальних трансформацій у бізнес-середовищі ТНК є планомірне зближення національних податкових, фінансових і бюджетних систем, динамічна лібералізація міжнародних економічних відносин, динамічна лібералізація світогосподарських зв'язків.

3. Якісні індикатори й експертні оцінки є переважаючим сучасним методологічним підходом до оцінювання якісних параметрів ділового середовища ТНК, які ТНК використовують для ухвалення бізнес-рішень у сфері комерційної, виробничої, інвестиційної, організаційної, управлінської й фінансової діяльності. Ці показники дають змогу не тільки виявити макроекономічні чинники, що впливають або здатні вплинути на діяльність компанії на світовому ринку, а й характеризують якісні аспекти ділового середовища ТНК й її здатність вести прибуткову фінансово-господарську діяльність у будь-якій частині світової економіки. Ділове бізнес-середовище ТНК не обов'язково має бути глобальним. Навпаки, турбулентне глобальне бізнес-середовище вимагає від ТНК використання безлічі аналітичних моделей для визначення найбільш підходящої з них для ухвалення ефективних бізнес-рішень. Результати досліджень бізнес-середовища ТНК призвели до підвищення рівня обізнаності керівників щодо його зміни.

4. Домінуючими тенденціями у формуванні політичного і правового середовища для транскордонної діяльності є демократизація суспільних відносин, високий рівень політичної стабільності, правові гарантії збереження капіталу і власності іноземних інвесторів. На політичні передумови економічної взаємодії держав вирішальний вплив справляє процес регіональної економічної інтеграції. Цей процес лежить в основі регіональної податкової конкуренції, проведення горизонтальної й галузевої політики країнами-учасницями інтеграційного блоку й політичного зближення.

5. Особливістю сучасного етапу розвитку світової економіки є зростаюча стратегічна, процесна й інституційна уніфікація бізнес-середовища МНП. Це проявляється в процесах інтернаціоналізації корпоративних НДДКР, формуванні транс-національних мереж НДДКР і глобальних ланцюжків створення вартості, поділі корпоративних ринків, стандартизації виробничих процесів, міжнародній диверсифікації активів ТНК і глобальній уніфікації умов відтворення людського капіталу. Ці

синергетичні ефекти створюють однорідне глобальне бізнес-середовище для ТНК, узгоджують їхні корпоративні стратегії й модернізують структуру їхніх відносин із національним і регіональним бізнес-середовищем.

6. Низька інвестиційна оцінка України, високий рівень корупції й політичних ризиків, надмірне податкове навантаження на бізнес чинять вкрай негативний вплив на якість бізнес-середовища для ТНК. Окрім того, низька інвестиційна привабливість України на даному етапі погіршується внаслідок повномасштабної війни, що триває в Україні.

7. Для створення сприятливого інвестиційного клімату в Україні й прискорення інтеграції вітчизняних підприємств у транскордонні ланцюжки доданої вартості необхідно вжити таких системних заходів: лібералізація внутрішньої інвестиційної системи, створення ефективної й вільної від корупції адміністративної системи, спрощення процедури отримання дозволів і ліцензій підприємствами, повномасштабне запровадження цифрового врядування й електронної демократії, а також забезпечення реального розмежування публічних, державних й комерційних функцій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Investment Report 2023. Investment and New Industrial Policies . Transnational Corporations Division on Investment and Enterprise UNCTAD . URL: [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2023\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2023_en.pdf).
2. Kim C., Mauborgne R. Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant. Harvard Business School Press, 2015.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегічний маркетинг. Київ, 2016.
4. Дей Д. Стратегічний маркетинг. Київ: М-Пресс, 2022. 640 с.
5. Устенко А.О. Стратегічний маркетинг: посібник. Київ, 2020. 640 с.
6. Дмитрук М.М., Устенко А.О. Стратегічний маркетинг в системі управління підприємством. Розбудова держави: Духовність. Екологія. Економіка : зб. матеріалів VI Загальноукр. студ. конф. Київ: Фонд ім. Т. Шевченка, 2022. С. 193-197.
7. Дібб С. Маркетингове планування. Київ, 2021. 256 с.
8. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 537 с.
9. Stan Rapp, Thomas L. Collins. New Maxim Marketing. K, 2017. P. 19-20
10. Kondratiev A. Marketing: concepts and solutions. NY, 2023. 160 p.
11. Taylor F.W. Принцип и наукового менеджменту . New York, Harper & Brothers, 1921 г.
12. Fayol H. Administration industrielle et générale. Paris, Dunod et Pinat, 2017. 174 p.
13. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво: навч. посіб. Київ, 2023. 368 с.
14. Кантільон Р. Ессе про природу торгівлі. Світова економічна думка: в 5 т.
15. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку. Київ: Прогрес, 2022.
16. Маршалл А. Принципи економічної науки: у 3 т. Київ: Видавнича група "Прогрес", "Універс", 2023. Т. 1 - 3.

17. Хізрич Р., Пітерс М. Підприємництво, або як завести власну справу і досягти успіху. Вип. 1: Підприємець й підприємництво: пров. з англ. Київ: Прогрес, 2020. С. 193.
18. Бусигін А.В. Підприємництво: підручник. Київ, 2023. 614 с.
19. Асаул О.М. Організація підприємницької діяльності: підручник. Харків: АНО ШЕВ, 2019. 336 с.
20. Варналій З.С. Основи підприємництва: навч. посіб. Київ: Знання-Прес, 2022. 239 с.
21. Мочерній С.В., Устенко О.О., Чоботар С.І. Основи підприємницької діяльності: навч. посіб. Київ, 2005. 280 с.
22. Шваб Л.І. Основи підприємництва: навч. посіб. Перегляд. 2-ге. Київ: Каравела, 2017. 386 с.
23. Виноградська А.М. Основи підприємництва: навч. посіб. Вид. 2-ге., переробл. і допов. – Київ: Кондор, 2023. 544 с.
24. Колот В.М., Щербина О.В. Підприємництво. навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ, 2023. 160 с.
25. Coase, Ronald. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937. Vol. 4. P. 386-405.
26. Alchian A., Demsetz H. The Property Right Paradigm. *The Journal of Economic History*. 1973. Vol. 33.
27. Pejovich S. *Fundamentals of economics: a property rights approach*. Dallas, 1981.
28. Commons J. Institutional Economics. *American Economic Review*. 1931. Vol. 21. P. 652.
29. Уільямсон О. Економічні інститути / пер. з англ. Київ: Академія; 2016. 702 с.
30. Норт Д. Інституції, інституційна зміна й функціонування економіки / пер. з англ. І. Дзюб. Київ : Основи, 2000. 198 с.
31. Гелбрейт Дж.К. Економічні теорії й цілі суспільства. Київ: Прогрес, 2001. 408 з.

32. Нельсон Р., Уінтер С. Дж. Еволюційна теорія економічних змін / пров. з англ. М. Каждан, У. Макаров. Київ: Справа, 2022. 536 с.
33. Сілверберг Дж., Верспаген Б. Економічна динаміка й адаптація поведінки. Додаток до однієї еволюційної моделі ендегенного зростання. Еволюційний підхід і проблеми перехідної економіки. М.: ЦЕМІ, 2005.
34. Alchian A., Demsetz H. Production, Information Costs, and Economic Organization. 2022. Vol. 62. Issue 5. P. 777-795.
35. Arrow K.J. The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Nonmarket Allocation. The Analysis and Evaluation of Public Expenditures: The PPB System. U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st session. Wash., DC: U.S. Government Printing Office, 1969. Vol.1. P. 62.
36. Barnard C. The Functions of the Executive Cambridge. MA, Harvard University Press, 1938. 334 p.
37. Клейнер Г.Б. Системно-інтеграційна теорія підприємства й еволюційний похід. URL : <http://www.kleiner.ua/>.
38. Рубін Ю.Б. Основи бізнесу. Вид. 4-те, перероб. й дод. Київ: КФПА, 2023. 839 з.
39. Котлер Ф. Маркетинг у третьому тисячолітті: як створити, завоювати й утримати ринок; пров. з англ. В.А. Гольдича й А.І. Оганесової. Київ: ТОВ «Видавництво АТ», 2021. 272 с.
40. Павленко А.Ф., Войчак А.В. Маркетинг: підруч. Київ: КНЕУ, 2023. 246 с.
41. Мазаракі А.А., Чаюн Т., Мельник Т.М. Міжнародний маркетинг: підруч. Київ, 2000 . 306 с.
42. Циганкова Т.М. Міжнародний маркетинг: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2005. 236 с.
43. Панченко Є.Г. Міжнародний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2023. 468 с.

44. Дятлов А.М., Плотніков М.В. Зовнішнє середовище бізнесу. економіка. Соціологія. Менеджмент. 2024. URL: <http://www.ecsocman.hse./text/19185255/>.
45. Драчова О.Л., Юліков Л.І. Менеджмент: навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ, 2022. 288 з
46. Короткий зовнішньоекономічний словник. Київ: Міжнародні відносини, 2004. С.220-221.
47. Щетинін В.Д. Економічна дипломатія: навч. посіб. Київ: Міжнародні відносини, 2021. 280 с.
48. Майер Дж. М. «Міжнародний маркетинг». Київ: Генеза, 2020. 378 с.
49. Грибов В.Д. Основи бізнесу: навч. посіб. Київ: Фінанси й статистика, 2020. 159 с.
50. Churchman C.W. The System Approach. New York, Delacorte Press, 1968.
51. Європейська інтеграційна політика: навч. посіб. / А.М. Поручник й ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. В.І. Чужикова. Київ, 2023. 451 с.
52. Куликова Н.М. Концептуальні положення стратегічного аналізу за умов турбулентності економічного розвитку. Наукові дослідження й їх практичне застосування. Сучасний стан й шляхи розвитку: зб. наук. працю. за матеріалами Міжнар. наук.-практ. конф., 2023 р. Одеса: Видавництво «Чорномор'я», 2023. С. 62-64.
53. Kotler P. Chaotics: The Business of Managing and Marketing in the Age of Turbulence. AMACOM Div American Mgmt Assn, 2019.
54. Міжнародний менеджмент: навч. посіб. / Юхименко П. І. й ін. Київ, 2021. 488 с.
55. Ансофф І. Стратегічний менеджмент. Класичне видання. / Пров. з англ. за ред. О.М. Петрова. Київ: Наукова думка, 2019. 344 с.
56. Петрова Ю.А., Ансофф І. Лісебрук. Збірка праць: <http://www.booksonline.com.ua/>.

57. Касліоне Джон А. Chaotics. Мистецтво управління за доби турбулентності. Ernst & Young. URL: <http://performance.ey.com/wp-content/uploads/downloads/2024/10/Chaotics.pdf>.
58. Бейкер, М. Дж. Маркетинг - філософія чи функція? Київ: Генеза, 2022. С. 293-310.
59. Фроленко О.М. Бізнес-середовище підприємства: методичні підходи до його стратегічного аналізу. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 9 (136). С. 145-150.
60. Diffenbach J. Corporate Environmental Analysis and Large US Corporations. Long Range Planning. 1983. Vol. 16. № 3. P. 107–116.
61. Грибов В.Д. Основи бізнесу: навч. посіб. Київ: Фінанси і статистика, 2022. 159 с.
62. John D. Daniels. International Business: Environments and Operations. Mass.: Addison-Wesley, 1976.
63. Циганкова, Т.М. Управління міжнародним маркетингом : навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2001. 132 с.
64. Циганкова, Т.М. Міжнародний маркетинг: теоретичні моделі й бізнес-технології: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 400 с.
65. Полонець В. Чи варто використовувати PEST- і SLEPT-аналізи у стратегічному маркетингу? Маркетинг в Україні. 2024. № 4. С. 47-50.
66. Маркова В.Д. Стратегічний менеджмент : курс лекцій. Київ, 2019. 288 с.
67. Роузфілд С. Порівнюємо економічні системи: культура, багатство й влада в ХХІ столітті. / пер. В. Вишенська. Київ: К.І.С., 2023. 370 с.
68. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, орієнтований ринку / пров. з англ. за ред. В.Б. Колчанів. Київ: Літера, 2024. 800 с.
69. Новий ілюстрований енциклопедичний словник. Київ: Наука, 2000. 912 с.

70. Євдоченко О.О. Європейське бізнес-середовище в розвитку міжнародної економічної діяльності: дис... канд. екон. наук: 08.05.01/ Київський національний економічний ун-т. Київ, 2022. 235 с.

71. KOF Globalisation Index. Eidgenössische Technische Hochschule Zürich. URL : <https://www.kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>.

72. The Heritage Foundation : веб-сайт. URL: <https://www.heritage.org/>.

73. World Economic Forum : веб-сайт. URL:<http://www.reports.weforum.org/>.

74. International Institute for Management Development : веб-сайт. URL : <https://www.imd.org/>.

75. Best Countries for Business. Forbes Media LLC : веб-сайт. URL:<https://www.forbes.com/best-countries-for-business/list/#tab:overall>.

76. The World Bank Group : веб-сайт. URL: <https://www.doingbusiness.org/>.

77. World Economic Forum : веб-сайт. URL: <http://www.reports.weforum.org/>.

78. The LPI methodology. The World Bank Group : веб-сайт. URL: <https://wb-lpi-media.s3.amazonaws.com/>.

79. The Global Innovation Index : веб-сайт. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/>.

80. Corruption Perceptions Index. Transparency International : веб-сайт. URL : <https://www.transparency.org/research/cpi/overview>.

81. Technical notes. United Nations Development programme : веб-сайт. URL: [http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2024\\_technical\\_notes.pdf](http://hdr.undp.org/sites/default/files/hdr2024_technical_notes.pdf).

82. International Property Right Index 2024. Property Rights Alliance : веб-сайт. URL: <https://ipri2024.herokuapp.com/>.

83. Yale University : веб-сайт. URL: <https://epi.envirocenter.yale.edu/2024-epi-report/methodology>.

84. Paying Taxes 2024. The World Bank Group : веб-сайт. URL : [https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/pwc\\_paying\\_taxes\\_2018\\_full\\_report.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/paying-taxes/pdf/pwc_paying_taxes_2018_full_report.pdf).
85. Гайдаєнко Т.А. Маркетингове управління. Київ: Зоря, 2016. 496 с.
86. Kaplan Robert S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 2016.
87. 8 Strategic Planning Models To Consider. веб-сайт. URL:<https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-models/>.
88. Записки маркетолога : веб-сайт. URL: [http://www.marketch.ua/marketing\\_dictionary/](http://www.marketch.ua/marketing_dictionary/).
89. Aguilar F.J. Scanning the Business Environment. MacMillan Co., New York, 1967.
90. Томсон А.А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Київ, 2018. С. 194-198.
91. Балабанова Л.В. SWOT-аналіз – основа формування маркетингових стратегій. Київ: Знання, 2015. 301 с.
90. Томсон А.А., Стрікленд А. Дж. Стратегічний менеджмент. Київ, 2018. С. 194-198.
93. Kaplan R.S., Norton David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard usiness Review. January-February, 1996. P. 75—85.
94. Porter Michael E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. Harvard Business Review. January, 2018. P.86.
95. Климова С.В. Політологія. К.: КНЕУ, 2017. Ч. 1. 105с.
96. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. URL: <https://www.amazon.com/Globalization-ParadoxDemocracy-Future-Economy/dp/0393341283>.
97. Юрчишин В. Глобальні тенденції і перспективи: світова економіка й Україна. Київ: Заповіт, 2023. 202 с.
98. Яковенко П. «Фактор Трампа». МЕН. 2024. №7. С. 5 - 14.

99. Political Risk Map 2024: Tensions and Turbulence Ahead : веб-сайт. URL:<https://www.marsh.com/content/dam/marsh/Documents/PDF/>.
100. Economic Prospects JUNE 2024. The Turning of the Tide? A World Bank Group Flagship Report. International Bank for Reconstruction and Development : веб-сайт. URL: <https://www.worldbank.org>.
101. Райс До., Зігарт Еге. Управління політичними ризиками у XXI столітті. Гарвард бізнес ревью: веб-сайт. URL: <https://hbr.com/>.
102. Фактори макроекономічної нестабільності у системі моделей економічного розвитку: кол. моногр. / В. М. Геєць, В. Р. Сіденко, М. І. Скрипніченко, І.В.Крючкова, О.І. Черняк; за ред. М. І. Скрипніченко. Київ, 2022. 717 с.
103. Поручник А.М. Національний інтерес України: економічна самодостатність у глобальному вимірі: монографія. Київ: КНЕУ, 2018. с. 330.
104. Столярчук Я.М. Глобальні асиметрії економічного розвитку: монографія. Київ: КНЕУ, 2019. с. 252.
105. Франція в глобальному світі / Я.М. Столярчук, Н.А. Татаренко, А.М. Поручник. Київ, 2023. С.32-66.
106. PwC. The long view: how will the global economic order change by 2050? Price water house Coopers LLP, 2024. P. 5.
107. Citigroup, Inc. : веб-сайт. URL: <https://www.citigroup.com/citi/>.
108. Кондратьєв В.Б. Довгострокові тенденції розвитку світової економіки. Портал "Перспективи": веб-сайт. URL: <http://www.perspektivy.info/>.
109. Економіка США у 2017 році: веб-сайт. URL: <http://www.webeconomy.ru/index.php>.
110. Роуч З. Секрет економічної стійкості Китаю. "Новини" : веб-сайт. URL: <http://www.inosmi.ua/>.
111. Шкель У. Прогноз розвитку світової економіки до 2050 рік. URL: <http://www.pwc.ua/ua/publications.html.2024/>.

112. Урінсон Я.М. Промислова революція й економічне зростання. Київ: Ліберальна думка, 2024. 40 с.
113. Кондратьев В.Б. Глобальні ланцюжки доданої вартості у сучасній економіці. URL: <http://www.perspektivy.info/>.
114. Bair J. Global Capitalism and commodity chains: Looking back, going forward. *Competition and Change*. 2023. Vol. 9. No. 2. P.153-180.
115. Porter M. *Competitive advantage: creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 2022.
116. Gereffi G, Humphrey J., Sturgeon T. The Governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. 2023. Vol. 12. No 1. P. 78-104.
117. Варнавський В. Міжнародна торгівля. Вісник КНГЕУ. 2023. №1. С. 5-15.
118. Hummels D., Ishi J., Yi K.M. The nature and growth of vertical specialization in world trade. *Journal of International Economics*. 2021. Vol. 54. No 1. P.75-96.
119. De Backer K., Yamano N. The measurement of globalization using international input-output tables. STI Working Paper. 2024/8.
120. Miroudot S., Ragoussis A. Vertical Trade, Trade Costs and FDI. OECD Trade Policy Working Papers. 2023. No 89.

## Додаток А

Таблиця А.1

## Показники діяльності найбільших ТНК світу у 2024 р.

(млрд. дол. США)

Місце в рейтингу	ТНК	Країна	Обсяг продажів	Прибуток	Активи	Обсяг ринку
1	2	3	4	5	6	7
1	<u>JPMorgan Chase</u>	США	179,9300	41,8000	3,744	399,590
2	Saudi Arabian Oil Company (Saudi Aramco)	Саудівська Аравія	589,4700	156,36000	660,99	2.055,2
3	<u>ICBC</u>	Китай	216,7700	52,4700	6.116,8	203,010
4	<u>China Construction Bank</u>	Китай	203,0800	48,2500	4.977,8	172,990
5	<u>Agricultural Bank of China</u>	Китай	186,1400	37,9200	5.356,8	1429,820
6	<u>Bank of America</u>	США	133,8400	28,6200	3.194,6	220,820
7	Alphabet	США	282,8500	58,5900	369,4	2.340,530
8	<u>ExxonMobil</u>	США	393,1600	61,6900	369,3	439,390
9	Microsoft	США	207,5900	69,0200	380,0	2.309,840
10	<u>Apple</u>	США	385,100	94,3200	332,1	2.746,210
11	<u>Shell</u>	Великобританія	365,8900	43,5100	429,1	205,450
12	<u>Bank of China</u>	Китай	158,2300	33,2300	4.421,7	122,670
13	<u>Toyota Motor</u>	Японія	270,4900	18,500	542,5	188,20
14	<u>Samsung Electronics</u>	Південна Корея	220,0700	34,4900	348,8	334,310
15	<u>UnitedHealth Group</u>	США	335,9400	20,700	283,6	460,190
16	<u>Ping An Insurance Group</u>	Китай	106,60	9,500	801	100,800
17	Wal-Mart Stores	США	485,30	13,600	198,8	221,100
18	<u>Verizon Communications</u>	США	126	13,100	244,2	198,400
19	<u>Microsoft</u>	США	85,300	16,800	224,600	507,500
20	<u>Royal Dutch Shell</u>	Нідерланди	234,80	4,700	411,300	228,800
20	Petrobras	Бразилія	144,10	11	331,600	120,700
23	Total	Франція	240,50	14,1000	224,100	115,500
22	BNP Paribas	Франція	126,20	8,600	2.504,200	71,300

Продовження таблиці А.1

Місце в рейтингу	ТНК	Країна	Обсяг продажів	Прибуток	Активи	Обсяг ринку
1	2	3	4	5	6	7
23	Total	Франція	240,500	14,100	224,10	115,5
24	AT&T	США	127,400	7,300	272,30	200,1
25	Allianz	Німеччина	140,300	6,800	915,80	66,4
26	Sinopec-China Petroleum	Китай	411,700	10,100	200	106,9
27	Mitsubishi UFJ Financial	Японія	59	11,900	2.653,10	85,7
28	Bank of America	США	100,100	4,200	2.2100	135,5
29	China Mobile	Гонконг-Китай	88,800	20,500	168,700	213,8
30	ENI	Італія	163,700	10	185,200	86,3
31	Toyota Motor	Японія	224,500	3,400	371,300	167,2
32	Nestlé	Швейцарія	100,600	11,600	134,700	233,5
33	Vodafone	Великобританія	74,400	11,100	219,900	135,7
34	IBM	США	104,500	16,600	119,200	239,5
35	Procter & Gamble	США	83,300	12,900	139,900	208,5
36	Daimler	Німеччина	150,800	8	211,900	64,1
37	Pfizer	США	59	14,600	185,800	201,4
38	Statoil	Норвегія	126,800	12,400	140,200	78,1
39	AXA Group	Франція	147,500	5,300	1.005,40	45,3
40	Commonwealth Bank	Австралія	47,800	7,300	735,200	117,5
41	Microsoft	США	72,900	15,500	128,700	234,8
42	Itaú Unibanco Holding	Бразилія	70,500	6,200	453,600	82
43	Banco Santander	Іспанія	108,800	2,900	1.647,80	82,1
44	BHP Billiton	Австралія	72,200	15,400	129,300	184,7
45	Banco Bradesco	Бразилія	78,300	5,600	417,500	71,6
46	Johnson & Johnson	США	67,200	10,900	121,300	221,4
47	Nippon Telegraph & Tel	Японія	126,900	5,600	226	58,2
48	Westpac Banking Group	Австралія	43,900	6,200	699,600	98,9
49	Goldman Sachs Group	США	41,700	7,500	938,600	74,5
50	Royal Bank of Canada	Канада	38,300	7,700	838,500	87,2
51	Siemens	Німеччина	100,600	5,700	134,400	91,9
51	Sumitomo Mitsui Financial	Японія	47,300	6,300	1.733,20	57,6
53	Ford Motor	США	134,300	5,700	190,600	51,8
54	Bank of Communications	Китай	43,500	9,400	846,400	56,7
55	BMW Group	Німеччина	98,800	6,600	165,500	60
56	Comcast	США	62,600	6,200	165	106,3
57	Novartis	Швейцарія	56,700	9,500	124,200	169,3