

## Література

1. Гельвановский М. и др. Конкурентоспособность в микро-, мезо-, и макроуровневом измерениях. // Российский экономический журнал. — 1998. — № 3. — С. 67, 70—72.
2. Глобализация мирохозяйственных отношений. Сущность, формы и перспективы. Учебн. пособие. — М.: ДА МИД РФ, 1999. — С. 40.
3. Заварухин В. Интеграция России в мировое научно-технологическое пространство в условиях неолиберализации экономики // Человек и труд. — 2000. — № 4. — С. 15.
4. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 1993. — С. 33, 75.
5. Саломон К. Культурная экспансия и экономическая глобализация. // Мировая экономика и международные отношения. — 2000. — № 1. — С. 6.
6. Щетинин В. Опыт транснациональных корпораций и пути к мировому рынку. — М., 1994. — С. 118.
7. The OECD Observer. — 1996. — № 97 (January). — P. 3.

Стаття надійшла до редакції 04.01.2006

УДК 658.114

О. А. Швиданенко, канд. екон. наук, доц.  
кафедри міжнародної економіки КНЕУ

### СУЧАСНІ КОРПОРАТИВНІ СТРАТЕГІЇ ТНК

У статті висвітлено суть сучасних стратегій ТНК, обґрунтовано критерії та проведена їх системна класифікація; визначено, за результатами порівняльного аналізу, сфери застосування та обмеження основних теорій які виступають підґрунтям формування сучасних стратегій ТНК; обґрунтовано нові концептуальні положення формування стратегій ТНК за критерієм нарощення конкурентоспроможності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ТНК, стратегії ТНК, конкурентоспроможність.

На сьогоднішньому етапі практично відсутні заперечення щодо пріоритетної ролі транснаціональних корпорацій (ТНК) у розвитку світової економічної системи. Діяльність транснаціональних корпорацій пронизує всі сфери суспільного життя та визначає основні засади формування конкурентоспроможності ринкових суб'єктів. ТНК стали силою, здатною впливати на полі-

тику урядів, розв'язувати військові конфлікти, визначати ідеологію та видозмінювати культурну оболонку планети.

У наукових дослідженнях феномен ТНК розглядається під різними кутами зору. Найбільш поширеними темами обговорення серед науковців є: вплив ТНК на міжнародні фінансово — кредитні потоки, взаємодія на рівні ТНК і держави, їх вплив на національні політики, місце екологічного фактору в діяльності ТНК, визначення специфіки формування та функціонування ТНК для країн з перехідною економікою, окремих географічних і товарних ринків.

І хоча ці питання тривалий час знаходяться у полі зору вітчизняних та іноземних науковців, таких як Андріанов В., Мовсесян А. Г., Кастельс М., Авдокушин Є. В., Радіонова І. А., Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Панченко Є. Г., Макогон Ю. В., Андронов В. В., Хасбулатов Р. І., Кемпбелл Е., Кеннеді П., Тускоз Ж., Фішер П., Руденко Л. В., Хайек Ф., Гаврилішин Б., але вони стосуються в основному загальної характеристики функціонування ТНК чи критики їх експансіоністської політики.

Водночас поміж великої кількості наукових досліджень, присвячених питанням розвитку транснаціонального бізнесу, розгляд сучасних стратегій ТНК представлений фрагментарно і практично відсутні розробки щодо концепцій забезпечення конкурентоспроможності у процесі функціонування та розвитку транснаціональних корпорацій. У цьому зв'язку виникає необхідність розробки нових підходів до формування конкурентних стратегій ТНК на базі визначення концептуальних положень забезпечення конкурентоспроможності, які закладені в їх основу.

Визначення ролі ТНК у сучасному глобальному світі та стратегії подальшого їх розвитку ускладнюється тим, що до сьогодні загальноприйнятого визначення ТНК немає. Дана неузгодженість відносно того, які саме фірми слід відносити до транснаціональних, опосередковано свідчить про різноманітність шляхів розвитку корпорацій, про значний діапазон засобів досягнення стратегічних цілей, якими, в першу чергу, можуть бути: максимізація частки ринку, нарощення активів, прибутковості, збільшення країн присутності, забезпечення конкурентних переваг на різних товарних ринках, створення мережевої структури виробництва та збуту тощо. Неоднозначність у поглядах на стратегічні цілі і засоби їх досягнення та необхідність визначення суті конкурентних стратегій ТНК, їх особливостей і відмінностей обумовлює доцільність побудови узагальнюючої системи класифікації стратегій ТНК.

Іншою причиною необхідності побудови узагальнюючої класифікаційної схеми є різноспрямований, за обраною «точкою

відліку», досвід класифікації стратегій ТНК у вітчизняній та зарубіжній літературі. Так, на думку науковця Нікітіної М. Г., класифікація ТНК за організаційними принципами (транснаціональні та багатонаціональні корпорації) дає можливість визначити їх специфіку [4]. Згідно з думкою дослідника Хорева Б. С., актуальним є розподіл стратегій ТНК за трьома світовими моделями корпоративного управління: англо-американської (англосакської) — ліберальні економіки США і Великобританії; західноєвропейської, яка символізується блоком ЄС; азіатської, представленій Японією [5]. І. В. Тишакова пропонує виділяти різні стратегії ТНК в залежності від способу взаємодії останніх з урядами [7]. Російський вчений Хмелевський С. В. використовує історичний підхід при дослідженні стратегій ТНК і в період від власне появи їх до 90-х рр. розрізняє послідовну зміну п'яти типів стратегій ТНК [8]. Підходи до класифікації стратегій різноманітні, але переважає більшість їх базується на виокремленні автором певної класифікаційної ознаки, що не дозволяло сформулювати концептуальні підходи щодо їх конкурентоспроможності. Остання обумовлює необхідність інтеграції різних поглядів у рамках єдиної системи класифікації.

Враховуючи актуальність побудови класифікаційної схеми і новітність певних стратегій, пропонуємо наступну інтегральну класифікацію стратегій ТНК (табл. 1):

*Таблиця 1*

**ІНТЕГРАЛЬНА КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЙ ТНК**

Критерії класифікації стратегій	Різновиди стратегій ТНК
Спосіб утворення ТНК	<p>Стратегія транснаціональності: за якою національні монополії із зарубіжними активами, їх виробничі та торговельно-збутова діяльність виходить за рамки однієї держави. Правовий режим ТНК передбачає ділову активність, що здійснюється за допомогою утворення філій, дочірніх компаній, які можуть мати форму змішаних підприємств із переважно національною участю</p> <p>Стратегія багатонаціональності — міжнародні корпорації об'єднують національні компанії ряду держав на коопераційно-виробничій і науково-технічній основі (наприклад, англо-голландська «Роял-Датч-Шелл»; шведсько-швейцарська «АВВ»; англо-голландська «Юнілевер»)</p>

Критерії класифікації стратегій	Різновиди стратегій ТНК
Мета заснування філій	Виробнича стратегія — вважає основним мотивом заснування відділень у даній країні використання місцевих ресурсів для порівняно ефективного виробництва товарів/послуг ТНК
	Збутова стратегія — спрямована, в першу чергу, на заповнення місткості місцевого ринку
	Виробничо-збутова стратегія — використовується, коли пріоритетним завданням є виробництво товарів у країні для задоволення попиту внутрішнього ринку
Динаміка розвитку	Стратегія форсованого розвитку — стрімко виходити на ринки нових країн, використовуючи низку засобів, які прискорюють широке розгортання виробничої і збутової діяльності
	Стратегія відкладеного розвитку — приділяючи велику увагу підготовчому етапу, поступово просуваються на ринок шляхом відкриття представництв, проведення PR-акцій та іміджево-реklamних компаній
Спрямованість розвитку	Стратегія послідовного розвитку — компанія виходить на кожний наступний ринок, засновує дочірнє підприємство (підрозділ), відділення у наступній країні тільки після досягнення певних показників рівня розвитку в попередній. Означена стратегія дає можливість не розпорюшувати зусилля і пришвидшувати окупність інвестицій
	Стратегія одночасного розвитку — передбачає синхронне у часі розгортання відділень у різних країнах. Дозволяє знизити рівень ризику в разі невдачі на кожному конкретному напрямку. Може мати синергійні переваги на споріднених ринках, на які виходить ТНК
	Стратегія оптимізації набору напрямків щодо конкурентоспроможного розвитку — є засобом порівняння і ранжування пріоритетів та спрямована на постійне корегування напрямку «головного удару»

Критерії класифікації стратегій	Різновиди стратегій ТНК
Взаємодія з державою	Стратегія конструктивної взаємодії — робить наголос на рівноправних партнерських зв'язках з урядами країн, де розміщуються структурні підрозділи
	Стратегія контролю — застосовується сильними ТНК відносно «слабких» держав, проявляється у трансформації, під впливом економічних і політичних засобів, елементів структури управління країною, перебудови їх у напрямку найбільшого сприяння, задоволенню власних інтересів найчастіше всупереч інтересам приймаючої країни
	Стратегія підкорення — має місце у тому випадку, коли ТНК виявляється в чомусь слабкішою за державу і вимагає від уряду допомоги у розв'язанні власних проблем
Входження держави в «ланцюг» ТНК	Стратегія заснування власної ТНК є прийнятною у випадку наявності потужних національних галузевих компаній, які відповідають світовим стандартам конкурентоспроможності та мають відповідні менеджмент — технології для розгортання їх діяльності на території інших країн
	Стратегія заохочення зарубіжних ТНК до створення філій на території країни може бути доцільною як у разі абсолютної відсутності глобально конкурентоспроможних галузей, так і при наявності відносних технологічних переваг у «бажаних» ТНК

В якості ілюстрації плюралізму прояву стратегій, систематизованих у табл. 1, приведемо наступні факти.

1. Стратегію пріоритету виробництва продукції і послуг за межами країни базування материнської компанії використовує більшість ТНК, але світовими лідерами за показником величини відсотка продаж є швейцарська фірма «Nestle» (98,3%), «Nippon Mitsubishi Oil Corporation (Nippon Oil Co.Ltd)» (83,8%) і «DaimlerChrysler AG» (81,1 %)<sup>1</sup>.

2. Стратегічну орієнтацію ТНК на використання порівняно дешевших трудових ресурсів приймаючих країн характеризують на-

<sup>1</sup> UNCTAD. World Investment Report 1999: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development. Overview. United Nations, New York and Geneva, 1999, p. 9.

ступні цифри: у ТНК працює більше 70 млн співробітників, причому у 2000 р. чисельність персоналу іноземних філіалів ТНК досягла 45,6 млн осіб, що майже вдвічі перевищує дані за 1990 р. Про розміри окремих ТНК свідчить чисельність персоналу, наприклад у компанії «DaimlerChrysler AG» вона складає близько 467 тис. осіб, «General Motors» — 398 тис. осіб, «Siemens» — 443 тис. осіб)<sup>1</sup>.

3. Основною стратегією посилення конкурентоспроможності більшості потужних ТНК на світовому ринку є проникнення у високотехнологічні галузі, які вимагають значних інвестицій і висококваліфікованого персоналу. Так, 500 найбільших ТНК реалізують 80 % усієї виробленої продукції електроніки і хімії, 95 % — фармацевтики, 76 % — продукції машинобудування.

4. На практиці, з метою розпорошення ризику, ТНК часто користуються стратегією диверсифікації напрямків діяльності і країн базування. Так кожна з 500 найбільших ТНК США має в середньому 10—15 підприємств у різних галузях, а найпотужніші охоплюють по 30—50 галузей.

5. При виборі стратегії географічної спрямованості зовнішньої експансії ТНК основною залишається взаємопроникнення капіталу у національні економіки високорозвинених країн Заходу. Так, близько 76 % інвестицій американських ТНК розподіляється таким чином: 45 % припадає на країни Західної Європи, 20 % — на Канаду, 3 % — Японію.

6. Про стратегічні пріоритети вибору сфери діяльності ТНК для забезпечення власної конкурентоспроможності свідчать наступні цифри: приблизно 60 % ТНК зайнято в обробній промисловості, 37 % у сфері послуг і 3 % у видобувній промисловості і сільському господарстві. Всередині обробної промисловості ТНК найбільш активно діють у новітніх технологічно складних видах виробництва, тоді як у середині 80-х рр. майже половина загальних обсягів продаж ТНК було зосереджено у чотирьох галузях: електроніці, загальному і транспортному машинобудуванні, хімічній промисловості. В той же час ТНК, як і раніше, контролюють переважну частину переробки і збуту мінеральної і сільськогосподарської сировини, особливо у «третьому світі». Наприклад, провідні західні ТНК так чи інакше контролюють понад 70 % експорту рису, кави, кукурудзи, какао, тютюну, джуту, міді, бокситів і т. ін.

Не можна не врахувати той факт, що для пояснення стратегій транснаціоналізації існує суттєве теоретичне підґрунтя. Звичайно,

---

<sup>1</sup> UNCTAD. World Investment Report 1999: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development. Overview. United Nations, New York and Geneva, 2001, p. 8.

універсальних постулатів не існує, але порівняльний аналіз основних теорій стратегічного розвитку ТНК щодо забезпечення конкурентоспроможності їх функціонування на світових ринках уможливило визначення сфери застосування та обмежень кожної з них (табл. 2).

Таблиця 2

ТЕОРІЇ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТНК

№ п/п	Зміст теорії (постулати)	Прикладні характеристики теорії
1	<p>Постулат теорії Вернона (1966 р.): прями іноземні інвестиції здійснюються тоді, коли традиційний товарний експорт перестає приносити фірмі-виробникові достатні прибутки, тоді з метою забезпечення відповідного рівня конкурентоспроможності організація, переносить виробництво за кордон. Згідно з теорією, виробництво продукту проходить три фази:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. фазу інновації (виробництво в країні);</li> <li>2. фазу зрілості (експорт продукції);</li> <li>3. фазу стандартизації (експорт технології та імпорт продукції)</li> </ol>	<p>Сфера застосування теорії: Обґрунтування перших кроків підприємств на шляху до транснаціоналізації.</p> <p>Обмеження теорії: Неможливість адекватного визначення реального процесу розподілу ринку в різних країнах міжнародними підприємствами, необґрунтованість джерел їх специфічних переваг. Також обмеженість теорії можна пов'язати з певною її орієнтацією на описання закономірностей транснаціоналізації традиційного виробництва, а не сектору послуг чи видобувної промисловості</p>
2	<p>За теорією Р. Робінсон, компанія еволюціонує від орієнтації на внутрішній ринок до орієнтації на зовнішні ринки.</p> <p>На першому етапі, національна компанія починає зовнішньоекономічну діяльність, яка займає незначну частку в загальній господарській структурі компанії. На другому етапі міжнародна господарська діяльність здобуває відносну самостійність і одночасно вступає у складну систему взаємозалежностей з усіма іншими напрямками діяльності компанії. Ядро міжнародної діяльності переміщується з експорту на закордонне виробництво. Особливістю третього етапу є вирівнювання внутрішньої та зовнішньої сфер діяльності</p>	<p>Сфера застосування теорії: Зазначені етапи є типовими для процесів інтернаціоналізації бізнесу в усіх країнах, починаючи із США</p> <p>Обмеження теорії: Подальший розвиток процесу проходить через наступні два етапи: транснаціональні компанії (наявність поряд із «інтернаціоналізацією господарювання» «інтернаціоналізації власності»; наддержавні компанії (організації, що економічно охоплює по типу ЄС певний регіон із кількох держав, засновує компанію, що функціонує самостійно й автономно відповідно до поставлених цілей; до даного етапу інтернаціоналізації можна віднести сучасні мегакорпорації)</p>

№ п/п	Зміст теорії (постулати)	Прикладні характеристики теорії
3	Відповідно до теорії Данінга, прямі закордонні інвестиції здійснює та фірма, яка має такі «невловимі (нематеріальні/інноваційні) активи», як науково-технічні досягнення й управлінський досвід, високу ділову репутацію і диверсифікованість продукції. Виходячи за національні межі, фірма одержує два види вигод: економію на витратах виробництва, включаючи транспортні витрати; зміцнення стратегічних позицій. Останнє часто переважає значення економії на витратах виробництва і накладних витратах, пов'язаних з такими перевагами ТНК, як економія на масштабах виробництва чи придбання досвіду, використання переваг своєї торгової марки і т. ін.	Сфера застосування теорії: Обґрунтування механізму реалізації власних конкурентних переваг національною компанією при виході на зовнішні ринки та «ланцюгової реакції» внаслідок її транснаціоналізації. Обмеження теорії: Внутрішній, «індуктивний» підхід до стратегії розвитку ТНК. Зосередження уваги на тому, що ТНК у своєму розміщенні спираються, головним чином, на власні конкурентні переваги, пов'язані з володінням і використанням технологічних нововведень і постійним удосконаленням управління

Всі означені теоретичні підходи мають свою сферу застосування і слугують для пояснення процесів трансформації конкурентних стратегій ТНК за останні 50 років. У різні періоди часу переважаючими можуть бути різні типи стратегій ТНК (класифікацію яких наведено в табл. 1) і в основі їх розвитку можуть бути використані різні теоретичні підходи (табл. 2). Визначальними параметрами, за якими, на нашу думку, можна прослідкувати процес видозмінення стратегій, є переважаюча на певному історичному етапі форма міжнародних взаємовідносин, географічна та галузева спрямованість діяльності ТНК, ключові фактори розміщення дочірніх компаній (філій) та досягнутий рівень конкурентоспроможності ринкових суб'єктів. Співставлення автором основних рис стратегій ТНК від 60-х років до початку 21 століття наведено у табл. 3.

Тенденції 60-х — 90-х рр. якісно трансформувались і сформуvalи конкурентні стратегії ТНК сьогодення, які характеризуються наступними особливостями і відмінностей:

— у 90-ті рр. основним засобом створення ТНК та/або підсилення їх міжнародної конкурентноздатності стали «M@A»<sup>1</sup>-угоди (приклади — злиття «Даймлер-Бенц» і «Крайслер», «Боїнг» і «Макдоннел-Дуглас»). Зараз намітилась тенденція до скорочення «M@A» у країнах Європи, але їх хвиля продовжує поширюватись на «другорядні» країни;

<sup>1</sup> З англ. «Злиття і Поглинання».

**ХАРАКТЕРНІ ОЗНАКИ СТРАТЕГІЙ ТНК  
60-Х–90-Х РР., ТА ПОЧАТКУ 21 СТОЛІТТЯ**

Часовий інтервал	Основні критерії		
	Форма міжнародних взаємовідносин	Спрямованість	Фактори розміщення філій
60-80-ті роки	Міжнародна торгівля. Товарний експорт, створення збутових філіалів за кордоном, ліцензування та інші форми кон-трактних взаємовідносин з зару-біжними партнерами	Збільшення ринкової частки. Розши-рення масштабів діяльності за рахунок вдосконалення організації міжнарод-них внутрішньо корпоративних опе-рацій. Основними напрямками міжна-родних потоків товарів та капіталу є переміщення готової високотехнологіч-ної продукції між розвиненими краї-нами, вивіз сировинних та енергетич-них ресурсів з низько розвинених країн та переміщення до них «бруд-них» виробництв	Низька вартість робочої сили в країнах — реципієнтах. Наявність дешевих природних ресурсів і умов їх прибуткової експлуатації, пер-винної обробки та вивозу, невергу-льованість екологічних норм
90-ті роки	Прямі іноземні інвестиції (ПІ). Характерні особливості: ПІ здій-снюються, в переважній більшо-сті між розвиненими країнами; прослідковується активний ба-ланс розвинених країн у динаміці поточних інвестицій і пасивний баланс країн, що розвиваються. Так, 100 найбільших за розмірами зарубіжних інвестицій ТНК спрямовані в розвинені країни (1,4 трлн дол. США, або 1/3 обся-гу ПІ в світі)	Зміщення ресурсного потенціалу ТНК. Пошук оптимального співвідношення між глобальною ринковою інтрацією та задоволенням місцевих потреб. Фор-мування бізнес-моделей ТНК. Бум ПІ в Азіатській країні. Найбільший регіон — отримувач — Південна, Східна і Пів-денно-Східна Азія, найінтенсивніший отримувач у регіоні — Китай. Збільшен-ня обсягу інвестування в країни Латин-ської Америки і карибського басейну, що пов'язано з процесом приватизації великих компаній в цьому регіоні. Ста-більно низька (1,2–1,4% від світового обсягу) частка інвестицій в Африканські країни. Зростання частки країн Централь-ної і Східної Європи (зокрема ПІ в Уго-рщину та Чехію)	Системно-орієнтоване бачення роз-витку ТНК в масштабах світового ринку. Розміри внутрішнього ринку країни — реципієнта, політика уря-ду. Інвестиційний клімат в країні, що визначається набором факторів: політичним і комерційним ризиком, станом законодавства та прозорістю в системі прийняття рішень, рівнем розвитку ринкової інфраструктури, слідуванню принципу уніфікації умов інвестування національних і зарубіжних інвесторів або створен-ня пільгових для іноземців режимів інвестування тощо

### Закінчення табл. 3

Часовий інтервал	Основні критерії			Фактори розміщення філій
	Форма міжнародних взаємовідносин	Спрямованість	Спрямованість	
2000-ні рр.	Збереження тенденції 90-х щодо превалювання ПІІ як форми міжнародної експансії, яке доповнюється новітньою тенденцією зростання ролі неекономічних факторів як підґрунтя вибору напрямків інвестування та активізацією процесів злиттів і поглинань. Виникнення феномену самостійного транснаціонального капіталу	Глобальна ринкова інтеграція. Розвиток полісистемної бізнес-моделі ТНК. Посилення інтеграційної складової системи створення цінності ТНК (коопераційні форми взаємодії поступаються місцем стратегічним альянсам та злиттям компаній). Впровадження нових методів проектного фінансування у сфері інфраструктури, зокрема по схемах «будівництво — управління — передача», «будівництво — володіння — управління», «будівництво — володіння — передача», що дозволяє мобілізувати капітал ТНК для їх розвитку.	Глобальна ринкова інтеграція. Розвиток полісистемної бізнес-моделі ТНК. Посилення інтеграційної складової системи створення цінності ТНК (коопераційні форми взаємодії поступаються місцем стратегічним альянсам та злиттям компаній). Впровадження нових методів проектного фінансування у сфері інфраструктури, зокрема по схемах «будівництво — управління — передача», «будівництво — володіння — управління», «будівництво — володіння — передача», що дозволяє мобілізувати капітал ТНК для їх розвитку.	Провідними факторами розміщення філій окрім економічних стають соціальні (феномен «соціальної мотивації») та інформаційні. Прагнення до гуманістичної ідентифікації ТНК у глобальному бізнес середовищі. Акцент на формування мережних систем організації філій та ТНК в цілому. Зберігається орієнтація на фактори «комфорту» середовища країни-реципієнта: — інфраструктуру, — норми законодавства, — інформаційну прозорість економічного простору

<sup>1</sup> За думкою Руленко Л. В. гуманістична ідентифікація стає панівною метою діяльності ТНК. Тобто цільова установка розвитку ТНК — «Прилив капіталу» → «Стабілізація становища» → «Гуманістична ідентифікація».

— інтенсивне входження у сферу послуг та інфраструктури, перетворення останніх у конкурентні галузі з суттєвим потенціалом росту. Прикладами можуть слугувати досвід становлення таких ТНК, як «Microsoft», «Oracle»;

— розвиток ТНК в інноваційних сферах науки та техніки, таких як біотехнологія, гена інженерія (наприклад, розвиток корпорацій «Global Star», «Iridium»);

— провідною формою співпраці на світовому рівні стають коопераційні угоди та стратегічні альянси між ТНК, які носять довгостроковий характер. Два основні чинники вплинули на швидке і широке розповсюдження стратегічних альянсів. Перший — загострення конкурентної боротьби на світових ринках. Другий — вирішальна роль технологічних факторів у забезпеченні конкурентоспроможності ТНК. Саме тому стратегічні альянси між ТНК створюються, як правило, у високотехнологічних галузях; таких, як аерокосмічна промисловість, авіаційна, телекомунікації, інформаційні технології, біотехнології, автомобільна і хімічна промисловість;

— ТНК стверджуються як каталізатори науково-технічного прогресу, зосереджуючи у себе повний цикл: від фундаментальних наукових досліджень — до промислового виробництва (феномен формування та створення кластерів, великих науково — технічних центрів);

— характерною рисою конкурентних стратегій сьогодення є й те, що співтовариство ТНК, поле їх діяльності зростає не стільки за рахунок появи нових членів, скільки у результаті зростання потужності конкурентоспроможних виробництв та інфраструктурних підрозділів вже існуючих корпорацій;

— характерне використання нових, контрактних форм інтернаціоналізації для розвитку ТНК у країнах, що розвиваються: продаж ліцензії з наданням технологій та технічних послуг, будівництво підприємств з підготовкою та перепідготовкою місцевого персоналу, управління діяльністю інших підприємств, проведення пошукових робіт (для видобувних підприємств), фран-чайзінг, субпідряди на поставку продукції з зарубіжних країнах;

— на сьогодні особливістю стратегії ТНК є їх інтегрованість із процесами становлення мережі транснаціональних банків (ТНБ) із розгалуженою мережею закордонних відділень і філій, які постійно оперують на міжнародних грошових ринках. Ще у 90-і рр. число банківських філій за кордоном перевищило 15 тис. (2/3 з них зосереджувались у промислово розвинених країнах).

Таким чином можна констатувати, що на сучасному етапі розвитку світової економічної системи подальше підвищення ефективності функціонування ТНК обумовлює необхідність обґрунтування нових концептуальних положень стратегій розвитку транснаціональних корпорацій за критеріями нарощення конкурентоспроможності, які можуть бути сформульовані як:

1) **концепція глобального управління** в трикутнику «ТНК – держави — міжнародні організації». Означений «трикутник» являє собою рівновеликі сили, які, у випадку відсутності взаємовигідної співпраці, здатні суттєво зашкодити одна одній, а значить і світоцілісності в цілому. Водночас їх співпраця забезпечує додаткові конкурентні переваги ТНК вже у глобальному масштабі;

2) **концепція сталої адаптації до динамічного бізнес-середовища (оточення)** через посилення основних (ключових) компетенцій компаній та ефекту досвіду<sup>1</sup> для глобального розширення<sup>2</sup> масштабів діяльності ТНК. Відбувається розподіл продукції на товари гнучкого та традиційного виробництва; управління життєвим циклом продукції за рахунок стиснення (скорочення) часового циклу задоволення потреб споживачів;

3) **концепція дієвої взаємодії** через формування альянсів і «технологічних мереж» для підвищення ефективності виробництва, зниження витрат на НДДКР, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції та формування нових товарних ринків. Професор університету Карнегі-Меллона Б. Харрісон вважає, що великі корпорації знайшли спосіб стать «менш жорсткими та ієрархічними», але більш заповзятливими у створенні всесвітніх мереж міжфірмової співпраці, яких виробництво стає не таким централізованим, гнучким і модульним, а влада, фінанси і контроль, як і раніше, залишаються в руках корпорації;

4) **концепція соціальної відповідальності** як основа нової стратегії конкурентоспроможності ТНК, яка приходить на зміну експлуатації екологічного фактору. Але соціальна відповідальність не вичерпується дотриманням певних екологічних стандартів, вона поширюється і на такі сторони суспільних відносин як подолання неграмотності, боротьба з бідністю, просвітницька робота. Тобто, спираючись на соціальну відповідальність (за визначенням Руденко Л.В. — соціальну мотивацію), прагнути до гуманістичної ідентифікації та отримувати, за думкою П. Друкера,

---

<sup>1</sup> Ефект досвіду означає заощадження на витратах завдяки набутому досвіду роботи.

<sup>2</sup> Глобальне розширення — спосіб подальшої експлуатації цінніснотворчого потенціалу ТНК, власних навичок і товарних позицій завдяки використанню їх на ринку більшого масштабу.

«адекватний» прибуток для забезпечення власного стабільного розвитку.

Даний аспект стратегії конкурентоспроможності ТНК може розглядатися як елемент адаптації діяльності транснаціональних корпорацій до формування глобального попиту в межах світового ринку.

Домінування означених концепцій зберігатиметься в найближчому майбутньому при формуванні і трансформації стратегій конкурентоспроможності ТНК. Тому, спираючись на вищезазначені результати дослідження та узагальнення оцінок опитування керівників ТНК з розвинених країн і держав, що розвиваються, та країн Центральної і Східної Європи, проведеного ЮНКТАД у 2004 р., можна намітити декілька тенденцій розвитку конкурентних стратегій ТНК на найближчі 3—5 років (табл. 5).

Таблиця 5

**ТЕНДЕНЦІ РОЗВИТКУ КОНКУРЕНТНИХ  
СТРАТЕГІЙ ТНК НА 2006—2011 рр.**

Тенденція	Особливості
Вибір місця для ПП	Глобальна інтеграція. Водночас найпривабливішим для інвестування країнами можуть виступати Китай, Бразилія, Польща і Південна Африка
Способи інвестування	У глобальному плані ТНК однаково інтенсивно використовуватимуть в своїй експансії три способи вкладення капіталу — злиття компаній і поглинання (ЗіП), greenfield інвестиції й інші способи (ліцензування або створення стратегічних союзів). Проте конкурентні стратегії ТНК відрізнятимуться залежно від регіону. Азія і Тихоокеанський регіон. ТНК мають особливо оптимістичні сподівання щодо перспектив розвитку цього регіону. Китай, Індія і Таїланд розглядається як головні джерела тяжіння ПП. Компанії, які планують розпочати роботу в Азії, схильні використовувати вигоди, які дає їм варіант greenfield-інвестицій. Латинська Америка і Карибський басейн. Бразилія, Мексика, Аргентина і Чилі — традиційно привабливі для іноземного капіталу. Для інвестицій в регіоні ТНК вважають за краще використовувати варіант greenfield. Африка. Більшість ТНК прогнозують, що потоки ПП в країнах континенту залишаться стійкими і не зміняться, оскільки континент поки не потрапив у стратегічне поле найбільших світових ТНК. Південна Африка і Нігерія — єдині країни Африки, які увійшли до п'ятірки найпопулярніших в інвестиційному відношенні країн на континенті

Тенденція	Особливості
Способи інвестування	<p>Центральна і Східна Європа. З точки зору інвестиційної привабливості займають Польща, Угорщина і Чехія. ЗІП і greenfield-інвестиції однаково часто використовуватимуться як стратегії для капіталовкладень.</p> <p>Розвинені країни. З точки зору ПІІ ситуація в розвинених країнах не зміниться, але оцінки по відношенню до Західної Європи виглядають більш песимістично, ніж прогнози для Північної Америки, Японії. США і Великобританія вважаються найпривабливішими країнами для інвестування. Канада, Німеччина і Японія також увійшли до п'ятірки найпривабливіших для ПІІ розвинених країн. Трансграничні операції ЗІП залишаться переважаючою формою міжнародної експансії в економіках розвинених країн</p>
Основні принципи та елементи стратегій конкурентоспроможності	<p>Планетарне бачення ринків і ведення конкурентної боротьби у світовому масштабі (глобальна конкуренція); розділ світових ринків з обмеженою кількістю глобальних ТНК; координація дій своїх філіалів на основі нових інформаційних технологій; об'єднання своїх філіалів, заводів і спільних підприємств в єдину міжнародну мережу управління, яка в свою чергу інтегрована з іншими мережами ТНК; скорочення часового циклу задоволення потреб споживачів; створення науково-технологічних парків, зон виробництва (переробки) на експорт, установ по підготовці персоналу у будь-якому пункті глобальних операцій. Формування партнерських відносин у сферах наукових досліджень, розвитку людських ресурсів</p>

Можна констатувати, що в найближчі роки більш чітко виявиться тенденція стратегічної спрямованості інвестицій ТНК у Східну Європу і, зокрема, в Польщу. Таким чином, Україна наблизиться до «кордонів» стратегічно привабливого для діяльності ТНК регіону.

Інтернаціоналізація виробництва і капіталу набуває характеру експансії господарських зв'язків за допомогою створення ТНК численних відділень за кордоном і перетворення національних корпорацій у транснаціональні. Вивіз капіталу стає найважливішим фактором у формуванні та розвитку міжнародних корпорацій, підсилення їх впливу на життєдіяльність і результативність національних економік.

Транснаціональні корпорації в усе більшому ступені стають визначальним фактором для вирішення долі тієї або іншої країни у міжнародній системі економічних зв'язків та виконують функ-

цію міжнародного регулятора виробництва та розподілу продукції і сприяють економічній інтеграції у світі.

Разом з тим, неоднозначність у поглядах вчених і економістів на стратегічні цілі ТНК та засоби досягнення ними конкурентних переваг обумовило побудову узагальнюючої системи класифікації стратегій корпорацій, в основу якої покладено такі ознаки, як: спосіб утворення ТНК, мета заснування філій, динаміка розвитку, спрямованість розвитку, взаємодія з державою, входження держави в ланцюг ТНК. Різноманітність стратегій ТНК обумовлена постійними трансформаційними процесами що відбувалися у світовому господарстві у 60–ті — 90–ті рр. та на початку 21 ст.

Тенденції 60-х — 90-х рр. якісно трансформувались, що дозволило сформувати феномен стратегії ТНК сьогодення в основу яких покладено ряд нових концептуальних положень забезпечення конкурентоспроможності, які можуть бути сформульовані як: концепція глобального управління в трикутнику «ТНК – держава — міжнародні організації»; концепція сталої адаптації до динамічного бізнес-середовища (оточення) через посилення основних (ключових) компетенції компаній та ефекту досвіду для глобального розширення масштабів діяльності ТНК; концепція дієвої взаємодії через формування альянсів для підвищення ефективності виробництва, зниження витрат та підвищення рівня конкурентоспроможності продукції; концепція соціальної відповідальності як основа новітньої стратегії ТНК прийшла на зміну експлуатації екологічного фактору.

Необхідно зазначити, що в стані постійного розвитку знаходиться питання місця національного ринку України в глобальних стратегіях ТНК і, комплементарно, питання участі в ТНК повсякчас піддається аналізу при формуванні стратегії розвитку України. Але розгляд зазначених моментів потребує ґрунтовного розгляду і має стати предметом подальших наукових досліджень.

### **Література**

1. *Андреанов В.* Транснационализация внешнеэкономических связей // Маркетинг. — 2001. — № 4, (59). — С. 3—12.
2. *Владимирова И. Г.* Исследование уровня транснационализации компаний // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 6. — С. 99—114.
3. *Мовсесян А.* Транснациональный капитал и национальные государства // Мировая экономика и междунар. отношения. — 1999. — № 6. — С. 55—64.
4. *Нікітіна М. Г.* Світове господарство та міжнародні економічні відносини: просторові аспекти розвитку. Навч. посібн. — К.: ЦНЛ, 2004. — 192 с.

5. Родионова И. А. Промышленность мира : территориальные сдвиги во второй половине XX в. — М.: Московский Лицей, 2002. — 368 с.

6. Самофалов В. Создание украинских ТНК — требование времени // Персонал. — 2003. — № 3. — С. 68—71.

7. Тишакова І. В. Проблеми стратегій розвитку транснаціональних корпорацій у країнах Центральної та Східної Європи на сучасному етапі Стратегія економічного розвитку України: Наук. зб. / Ред. О. П. Степанов. — К.: КНЕУ. — Вип. 2 (9). — 2002. — 567 с.

8. Хмелєвський С. В. Транснаціональні корпорації та глобалізація світової економіки // Збірник наукових праць студентів магістратури / Ред. К. К. Рубішевська. — К.: Ін-т економіки та права «Крок», 2002. — С. 289—305.

9. Чебанов С. Иностранные инвестиции: тенденции 90-х гг. // МЭМО, 1997, № 3.— С. 29.

10. UNCTAD. World Investment Report 2001: Promoting Linkages, United Nations, New York and Geneva, 2001, p. 101.

11. UNCTAD. Press Release. TAD/INF/PR36. 2002. January 21.

Стаття надійшла до редакції 27.01.2006

УДК 330.322

*Ю. М. Правик*, асистент  
кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності  
підприємств Національного авіаційного університету,  
*Т. Н. Шкода*, аспірант  
кафедри маркетингу та ресурсозабезпечення  
Національного авіаційного університету

### **ДОСЛІДЖЕННЯ ФАКТОРІВ ВПЛИВУ ТА РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО ІНВЕСТИЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА: ПОЗИЦІЮВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ В МІЖНАРОДНОМУ ІНВЕСТИЦІЙНОМУ РЕЙТИНГУ**

В статті проаналізовано внутрішнє середовище інвестиційного клімату в Україні з боку західних аналітиків у порівнянні з показниками ділового бізнес-середовища інших країн; відзначено відсутність системного підходу до позиціонування України в плані її інвестиційної привабливості і запропоновано напрямки розвитку сучасної інвестиційної політики України.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** іноземні інвестиції, інвестиційна політика, інвестиційний клімат.

Наприкінці ХХ ст. міжнародні інвестиційні потоки зростали в десять разів швидше, ніж росло світове виробництво й торгівля. У 2000 р. залучення іноземних інвестицій досягло рекордної по-