

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**Пелешок Євген Олексійович**

УДК 339.92 : 631

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Експансія бізнесу транснаціональними компаніями:  
глобальні тенденції**

за ОПП “Міжнародний менеджмент”  
галузі знань 07 “Управління та адміністрування”  
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело  
Пелешок Є.О.

**Керівник роботи**  
Куцмус Наталія Миколаївна  
д.е.н., професор

## АНОТАЦІЯ

**Пелешок Є. О. Експансія бізнесу транснаціональними компаніями: глобальні тенденції.** - Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та адміністрування” спеціальності 073 “Менеджмент”. – Поліський національний університет, Житомир, 2022.

В кваліфікаційній роботі проведено системний аналіз діяльності транснаціональних компаній як суб’єкт міжнародних економічних відносин. Досліджено тенденції діяльності ТНК, з урахуванням як позитивних так і негативних аспектів діяльності та впливу. Виявлено особливості та результати діяльності ТНК під впливом сучасних кризових викликів та особливості їх інвестиційної політики. Відображено також роль ТНК в економіці України. Обґрунтовані перспективи транснаціоналізації місцевих та регіональних компаній основі узагальнення теоретико-методологічних основ та оцінки сучасних параметрів розвитку аграрно-промислових ТНК.

*Ключові слова: транснаціональна корпорація, транснаціоналізація, глобалізація, прямі іноземні інвестиції, діджиталізація.*

**Peleshok Y. O. Business expansion by transnational companies: global trends.** – Qualification work on the rights of the manuscript.

Qualification work for the second (master's) degree in EP «International Management» in the field of knowledge 07 «Management and Administration» specialty 073 «Management». – Polissia National University, Zhytomyr, 2022.

In the qualification work, a systematic analysis of the activity of transnational companies as a subject of international economic relations was carried out. The trends of TNC activity were studied, taking into account both positive and negative aspects of activity and influence. The peculiarities and results of the activity of TNCs under the influence of modern crisis challenges of their investment policy are revealed. The role of TNCs in the economy of Ukraine was also noted. Reasoned prospects for transnationalisation of local and regional companies based on the generalization of theoretical and methodological foundations and the assessment of modern parameters of the development of agricultural and industrial TNCs.

*Key words: transnational corporation, transnationalization, globalization, foreign direct investment, digitalization.*

## ЗМІСТ

|                                                                                               | Стор. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| ВСТУП.....                                                                                    | 4     |
| Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТНК В ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ .....          | 7     |
| Розділ 2. ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВЕДЕННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЇ ЕКСПАНСІЇ .....   | 14    |
| Розділ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ ..... | 28    |
| ВИСНОВКИ                                                                                      | 38    |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                    | 40    |

## ВСТУП

У сучасних умовах функціонування світової економіки транснаціональні корпорації, стали однією з головних рушійних сил глобалізаційних процесів та транснаціоналізації господарського життя, що є ключовою складовою процесу глобалізації. Поява і розвиток ТНК сьогодні стимулює прискорення процесів наближення та взаємного проникнення один в одну різних культур, цивілізацій, держав, регіонів, економічних систем, ринків та інститутів, а також напругу кидає виклики сучасному бізнесу і диктує свої умови його ведення.

ТНК поступово перетворилися з об'єктів у суб'єкти міжнародної політики, беручи активну участь в усіх глобальних процесах сучасного життя. Вплив таких компаній на світову економіку має дуальний зміст. З одного боку, ТНК є наслідком, або справжнім продуктом міжнародних економічних відносин, що динамічно розвиваються і адаптуються до нових викликів, а з іншого – самі виступають потужним чинником впливу на глобальну економіку, формуючи нові та видозмінюючи вже існуючі форми міжнародних економічних відносин та зв'язків.

Проблематиці діяльності транснаціональних корпорацій присвячено низку праць вітчизняних вчених, серед яких необхідно відзначити роботи П.О. Куцика, О.І. Ковтуна, Г.І. Башнянина, Е.В. Молчанова, І.Б. Сороки, О.І. Рогача, Н.М. Рябеця, І.О. Кормакової, І.О. Пенської, П.В. Мекшуна.

*Метою дослідження є обґрунтування перспектив ведення бізнесу ТНК в умовах пріоритетизації сталості розвитку та невідворотності процесу їх експансії на світовому ринку. Визначена мета обумовила розв'язання таких завдань, як:*

- узагальнити теоретичні основи функціонування ТНК як суб'єктів міжнародного бізнесу;
- встановити глобальні тенденції розвитку ТНК та їх експансії на ринку України;

- обґрунтувати шляхів покращення діяльності ТНК в умовах сучасних кризових викликів.

*Об'єктом дослідження є процес діяльності транснаціональних компаній в умовах сучасних глобальних тенденцій та викликів. Предмет дослідження – сукупність теоретико-методичних і практичних аспектів реалізації стратегій експансії бізнесу транснаціональними компаніями.*

*Методологічною та теоретичною основою кваліфікаційного дослідження слугує системний підхід до аналізу процесів діяльності ТНК, а також інституційний підхід до дослідження, який передбачає розгляд процесу експансії їх бізнесу в нерозривному зв'язку з трансформаційними змінами глобального інституційного середовища. Для вирішення окремих завдань були застосовані такі методи як: узагальнення, що полягає у визначенні поняття транснаціональних корпорацій при вивченні та виявленні супутніх явищ, зв'язаних з ними. Теоретичне узагальнення (при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків, здійсненні критичного аналізу результатів тематичних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів); метод аналізу та синтезу, що полягає в сприйнятті транснаціональних компаній як окремих структурних суб'єктів міжнародного бізнесу, аналізу їх передових представників, та синтезування інформації в систему висновків, та розробку пропозицій щодо подальшого розвитку цих компаній. Табличний і графічний методи сприяли візуалізації аналітичної інформації у вигляді рисунків, діаграм та таблиць.*

*Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості їх використання при розробці стратегій транснаціоналізації суб'єктів міжнародного бізнесу, аналізі результатів роботи вже існуючих компаній з позицій розширення їх ринкових інтересів з урахуванням сучасних глобальних викликів.*

*Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження були апробовані на міжнародних та всеукраїнських наукових конференціях, зокрема:*

- 1) Пелешок Є. Масштабування бізнесу як спосіб виходу міжнародних компаній на нові ринки. МЕНЕДЖМЕНТ, МАРКЕТИНГ, ЛОГІСТИКА: тренди та подолання викликів. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів, присвяченої 100-річчю Поліського національного університету (м. Житомир, 06 грудня 2022 року). Житомир: Вид-во «Поліський національний університет», 2022. С. 239–243.
- 2) Пелешок Є. Транснаціональні компанії та їх роль в економіці України. Партнерство бізнесу та університетів : міжнародний контекст : матеріали VIII наук.- практ. студ. конф., присвяч. 100-річчю Поліського національного університету, 24 листоп. 2022 р. / Поліський національний університет, ф-т економіки та менеджменту, каф. міжнародних економічних відносин та європейської інтеграції. Житомир : Поліський нац. університет, 2022. С. 89–91.
- 3) Пелешок Є. Транснаціональні компанії у пост-ковідній світовій економіці. Студентські наукові читання-2022 : Матеріали студентської науково-практичної конференції, 15 грудня 2022 року. Житомир : Поліський національний університет, 2022. С.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (28 найменування). Текст роботи проілюстровано 10 рисунками та 2 таблицями.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТНК В ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩІ

На сучасному етапі суспільного розвитку важлива роль в економіці кожної країни та світу загалом відводиться ТНК. Світова та національна економіка потребує функціонування таких інституцій, як ТНК, оскільки більшість економік отримує значну підтримку з боку ТНК у вигляді інвестицій, податків, робочих місць тощо. Одним з основних джерел глобалізації є транснаціоналізація, тобто процес посилення світової інтеграції в результаті глобальних операцій ТНК, в межах якого значна частина споживання, виробництва, імпорту, експорту й доходу країни залежить від центрів, що знаходяться за межами цієї держави [1]. **Транснаціоналізація** – це одна з форм процесу інтернаціоналізації, яка здійснюється на основі зростаючої експансії транснаціональних корпорацій. У свою чергу, **інтернаціоналізація** – вихід відтворюючого процесу за межі кордонів держави.

Транснаціоналізація виробництва – це система стійких взаємозв'язків між підприємствами, які працюють на території різних держав з метою виробництва товарів та отримання доходу на основі збереження національного контролю над капіталом. Ці взаємозв'язки забезпечуються за допомогою прямих іноземних інвестицій, які здійснюються транснаціональними корпораціями.

Взагалі чітко сформулювати поняття ТНК досить важко через те, що в ході еволюції міжнародних економічних відносин та форм ведення бізнесу розмились кордони багатьох міжнародних бізнес-понять, проте чітко можна сказати, що ТНК – це особливого виду компанії, виробнича і торгова діяльність яких винесена за межі національної держави. Вони національні за капіталом і контролем, але міжнародні за сферою своєї діяльності.

Існує велика кількість критеріїв визначення ТНК, основними з яких є:

- частка іноземних операцій у доходах чи продажах фірми (має бути не меншою за 25%);

- наявність виробничих філій за кордоном;
- кількість країн, на території яких діє компанія (мінімум від 2 до 6);
- мінімальна частка участі в акціонерному капіталі іноземних компаній, яка дає корпорації контроль над їх діяльністю (мінімум від 10% до 50%);
- річний обіг компанії має перевищувати 100 млн дол США;
- багатонаціональний склад персоналу компаній, склад її вищого керівництва.

При цьому окремі критерії віднесення компанії до транснаціональної постійно змінюються й уточнюються. Наприклад, за визначенням вчених Гарвардського університету до ТНК слід відносити лише компанії, які мають понад 6 закордонних дочірніх фірм (за іншими джерелами лише дві країни). На їх же думку, компанія може вважатися транснаціональною лише за умови наявності іноземних дочірніх підприємств, в яких вона володіє більше 50% акціонерного капіталу, а не 10-25%, які називають спеціалісти ООН.

Окремо необхідно пояснити різницю у відсотках акцій, якими володіє ТНК в іноземних підприємствах. Річ у тім, що, згідно з законодавством багатьох країн світу, пакет акцій підприємства розміром 10-25% не дозволяє їх власникові одноосібно керувати компанією, проте надає право вето рішень, з якими він категорично не погоджується. Таким чином, інвестор, володіючи всього 10-25% акцій, не може одноосібно керувати закордонним підприємством, але може прямо впливати на прийняття стратегічних управлінських рішень, а отже, і контролювати діяльність підприємства.

Часто ТНК є лідерами у виробництві та реалізації певного товару. На відміну від звичайної корпорації, яка функціонує на світовому ринку, ТНК переносить за кордон не товар, а процес вкладення капіталу, поєднуючи його із закордонною робочою силою в рамках міжнародного виробництва. Економічною основою виникнення і розвитку ТНК є високий ступінь усупільнення виробництва та інтернаціоналізація, в основі якої – поглиблення міжнародного поділу праці і міжнародна спеціалізація, а також конкурентна боротьба. Конкретні причини виникнення ТНК можуть змінюватись,

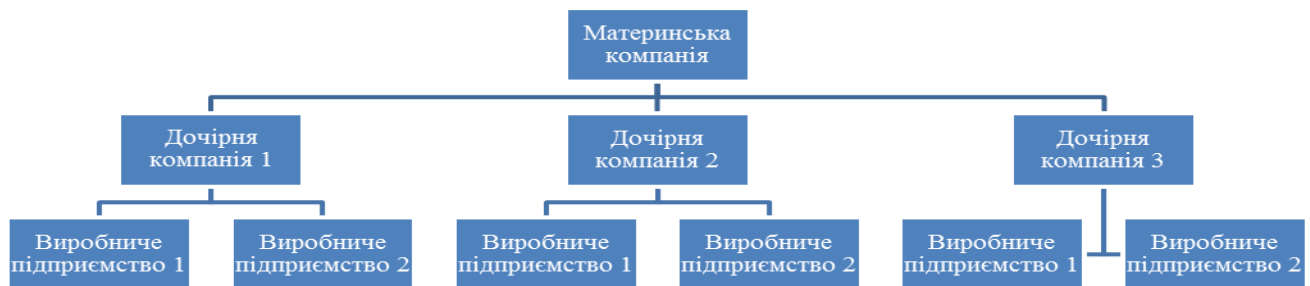
традиційними вважаються: підвищення ефективності та конкурентоспроможності, доступ до ресурсів інших держав (сировина, дешева або кваліфікована робоча сила, науково-дослідний потенціал, виробничі можливості та фінансові ресурси), близькість до споживачів продукції та отримання інформації щодо перспектив ринку, особливості державної та, зокрема, податкової політики, продовження життєвого циклу своїх товарів і технологій [2].

Уже сьогодні держава не може повністю контролювати економічну діяльність ТНК. У політичній площині за характером і проявами дій корпорації здебільшого нагадують діяльність держав, що дає підстави ставити їх поряд, як суб'єктів світового політичного процесу. На сучасному етапі розвитку міжнародного права ТНК не мають класичної міжнародної правосуб'єктності і належать до «нетипових» суб'єктів міжнародного права. Правосуб'єктність ТНК є похідною і функціональною, оскільки надається та контролюється державами чи міжнародними організаціями для вирішення економічних завдань. Їх діяльність можна розглядати як справжній феномен, оскільки ТНК формують власну надбудову і структуру відносин незалежно від систем націй-держав. Фактично, найбільш впливові ТНК перетворилися на провідні центри вироблення і прийняття політичних рішень, що впливають як на політику національних держав, їх союзів і коаліцій, так і мають наднаціональний характер.

Найбільш потужні ТНК стають «комерційно-політичними» організаціями, які проводять свою «зовнішню політику» і свою «дипломатію», впливаючи на уряди країн їхнього базування. Діючи у країнах-реципієнтах, ТНК активно включаються у внутрішній політичний процес. Представники ТНК вступають у національні асоціації промисловців, отримуючи можливість контактувати з органами влади, підтримують зв'язки з партіями, розраховуючи на певне лобіювання власних інтересів. Міжнародний характер діяльності ТНК призводить до їх постійної участі у зовнішньополітичному процесі [3].

Для ТНК характерна трирівнева організаційна структура, що складеться з

головної компанії, підконтрольних філій та конкретних підприємств. Загальну принципову структуру ТНК можна спостерігати на рис. 1.1.



**Рис. 1.1. Принципова структура ТНК**

Підконтрольні підрозділи пов'язані з головною компанією виробничими і технологічними відносинами, зокрема це такі підрозділи:

- філії та відділення, які не мають юридичної і фінансової самостійності;
- дочірні акціонерні товариства, що є юридичними особами, які зберігають певну незалежність у фінансово-господарській і дослідницькій діяльності;
- конкретні підприємства - первинні ланки організаційної структури ТНК, що здійснюють виробничу, збутову, обслуговуючу, фінансово-кредитну та науково-дослідну діяльність.

Таким чином, ТНК є домінуючою формою функціонування міжнародного капіталу. Вони являють собою мережу взаємопов'язаних підприємств, які походять з однієї країни і мають свої складові та філії в інших країнах [4].

З позицій міжнародного менеджменту систему управління ТНК можна розділити на такі рівні:

- *вищий менеджмент* – Рада директорів, (Спостережна рада), Правління;
- *середній менеджмент* – центральні адміністративні органи, які забезпечують і контролюють роботу всіх підрозділів ТНК;
- *нижчий менеджмент* – підрозділи оперативно-господарської діяльності в межах окремих структурних підрозділів.

Рада директорів розробляє загальну політику, Правління її реалізує на практиці. Рада директорів є виборчим органом, який представляє інтереси

акціонерів, його очолює голова. Правління також обирається акціонерами, але часто вони лише втілюють рішення Ради директорів. Глава Правління зазвичай називається президентом компанії. При Раді директорів існують консультаційні структури, які дають рекомендації та аналітичні висновки, чим забезпечують ефективне функціонування Ради. Очолюють корпорацію генеральний та виконавчий директори. У системі ТНК особливе місце належить рішенням щодо будь-яких фінансових операцій. Тому ця сфера повністю контролюється головною компанією і передбачає чітку систему регулярної фінансової звітності закордонних підприємств перед штаб-квартирою. Також однією з найважливіших функцій штаб-квартир ТНК є внутрішньо-фірмове планування. Воно здійснюється централізовано, тобто не для кожної філії, а для всієї ТНК в цілому. Орієнтацією є стабільне забезпечення "цільової норми прибутковості" на капітал (приблизно на рівні 12-15%) [5].

Як і будь-яке явище, міжнародна господарська діяльність ТНК має двоякі наслідки як для країн базування материнських компаній, так і для приймаючих країн. І було б неправильно вважати, що для одних країн ці наслідки є винятково позитивними, а для інших негативними. Щоправда, для **країн базування** діяльність ТНК створює звичайно більше переваг ніж недоліків. До таких можна віднести: розширення ресурсної бази; зростання обсягів перехресних інвестицій; широке залучення в процеси міжнародної кооперації і спеціалізації інших компаній, пов'язаних господарськими зв'язками з головними компаніями ТНК; підвищення конкурентоздатності компаній і економіки країни в цілому; зростання експорту держави, що позитивно впливає на платіжний баланс і сприяє надходженню капіталу в країну; стимулювання економічної інтеграції з іншими країнами; покращення іміджу держави на міжнародному рівні. Але діяльність ТНК спричиняє і негативні наслідки. Іноді інтереси ТНК не співпадають з інтересами країни. Разом з експортом капіталу відбувається і міграція населення. Це явище широковідоме під назвою "відтік умів" і є особливо гострим для країн, що розвиваються, та з перехідним типом економіки.

**Для приймаючих країн** позитивними наслідками діяльності ТНК є: притік капіталу в країну; модернізація виробництва; отримання нових технологій; отримання міжнародних стандартів ведення бізнесу (в т. ч. екологічних), управлінського досвіду; скорочення безробіття; пряме поповнення державного бюджету; стимулювання конкуренції на внутрішньому ринку; розвиток внутрішньої і зовнішньої торгівлі. Найвагомішою з загроз функціонування ТНК на території приймаючої країни є неспівпадіння національних інтересів. Ця проблема може виникнути на двох рівнях: при розбіжності політичних цілей приймаючого уряду і ТНК, а також певного тиску на політику уряду, зумовленого їх здатністю приймати рішення, які стосуються приймаючої країни.

Проте проблеми національних інтересів не зводяться до простої випадковості конфлікту цілей. Проблема полягає у здатності ТНК діяти незалежно від національної політики. Навіть якщо цілі країни і ТНК завжди будуть узгоджені, жоден з урядів не захоче віддавати свою владу ТНК. Могутність ТНК базується на володінні дефіцитним капіталом, високими технологіями, передовими управлінськими методами й інформацією. Це веде до виникнення проблеми національних інтересів в іншій площині, а саме – до тиску на національну політику з боку ТНК.

ТНК може маніпулювати внутрішньовиробничими цінами для уникнення сплати місцевих податків, зменшення імпорتنих мит, для обходу валютного контролю при вивезенні капіталу. ТНК також здатні вирішити, що її глобальна система поставок виграє, якщо перемістити виробництво з країни А в країну Б, або скоротити експорт з країни А на користь більшого експорту з країни Б. І суть не в тому, чи ТНК проводить таку політику аби зашкодити національним інтересам. Жоден з урядів, який відстоює незалежність своєї країни, не хоче мати важливу частину своєї національної економіки під контролем іноземних компаній.

Окрім зазначених негативних наслідків присутності іноземних ТНК в країні, необхідно також назвати й інші ризики: екологічна небезпека – дуже

часто корпорації розмішують на території приймаючої країни шкідливі чи навіть небезпечні виробництва; ризик виникнення монополії – часто національні компанії виявляються неспроможними протистояти могутності ТНК; ризик поглинання вітчизняних компаній міжнародними корпораціями; нестабільність національної валюти внаслідок вільного переміщення транснаціонального капіталу; захоплення ТНК стратегічно важливих підприємств або цілих галузей та ін.

З метою мінімізації ризиків уряди приймаючих країн вживають низку заходів. До таких належать: обмеження на іноземну власність. Всі країни застосовують дискримінаційні заходи проти іноземної власності місцевих компаній як мінімум в декількох галузях. Уряди всіх країн не допускають прямі іноземні інвестиції до стратегічних галузей промисловості, які можуть становити загрозу національній безпеці. Крім заборони іноземної власності в певних секторах економіки, уряди можуть також вимагати частку місцевої власності в деяких галузях промисловості. заборона поглинання іноземними компаніями. Навіть уряди країн, які проводять ліберальну політику щодо прямих іноземних інвестицій, відмовляються визнавати за іноземними інвесторами право поглинання (злиття) компаній з місцевою власністю.

## РОЗДІЛ 2

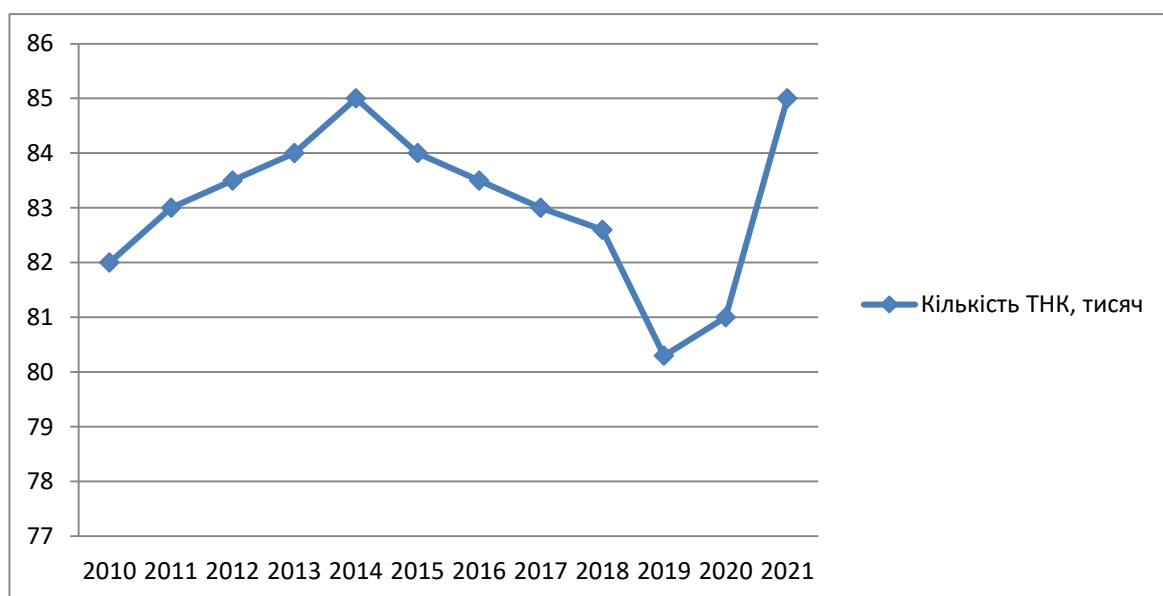
### ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ВЕДЕННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ: СТРАТЕГІЇ ЕКСПАНСІЇ

Транснаціональні корпорації займають передові позиції в еволюційному процесі глобалізації. Їх вектори розвитку багато в чому визначають обсяг і характер нових та розвитку вже існуючих торгівельних шляхів, прямих іноземних інвестицій та фінансових потоків. Пандемія COVID-19, яка розпочалася в Китаї наприкінці 2019 р., вплинула практично на кожну компанію на планеті. Однак, вплив не був однаковий для усіх компаній. ТНК, що мають представництва у декількох країнах і розширені ланцюги поставок та виробництва, були особливо вразливими. Пандемія вразила основні економіки світу, включаючи країни великої сімки. На економіку цих країн припадає 60% світового ВВП, 65% виробництва та 41% експорту обробної промисловості. Велика частина корпорацій кардинально зосередилася на боротьбі з кризою, щоб швидше повернутись до своєї звичної економічної діяльності. Більшість ТНК отримали допомогу від держави, у деяких випадках допомога включала придбання пакетів акцій компаній, які перебували у поганому фінансовому становищі. Програми допомоги були зосереджені на галузях, які найбільше постраждали, особливо на туризмі та подорожах, де компанії вже частково належали державі (наприклад, Finnair (Фінляндія), SAS (Данія – Швеція) та Emirates (Об'єднані Арабські Емірати)) [7].

Криза COVID-19 призвела до загальної економічної невизначеності та відсутності довіри інвесторів. Потік ПІІ знизився, що є одним з основних факторів, що визначають ефективність діяльності ТНК та вирішення питання щодо розширення бізнесу у тій чи іншій країні. Завдяки своїм більшим фінансовим ресурсам і можливостям, ТНК все ж краще змогли подолати наслідки пандемії, ніж малий або середній бізнес. Однак в деяких секторах (харчування, роздрібна торгівля, будівництво та виробництво) корпорації зазнали значних втрат. Інші ж сектори, такі як транспорт, нерухомість, бізнес та

адміністративна діяльність, продемонстрували більшу стійкість та адаптивність до нових умов діяльності.

Пандемія COVID-19 справила значний негативний вплив на світову економіку. Згідно з даними Міжнародного валютного фонду (МВФ), глобальне зростання економіки відбулось на рівні  $-4,4\%$  у 2020 році. Світова торгівля товарами та послугами скоротилась на  $-10,4\%$  через слабкий попит [8]. У світі на кінець 2021 р. нараховувалося близько 85 тис. ТНК і приблизно 900 тисяч їх іноземних філій. Нові бази даних ЮНКТАД щодо державних ТНК повідомляють про посилення їх ролі в глобальній економіці. Динаміку зміни кількості ТНК можна спостерігати на рис. 2.1. Близько 1500 державних ТНК ( $1,5\%$  від усіх ТНК) мають більш ніж 86 тисяч іноземних філіалів, що становить майже  $10\%$  від філіалів усіх ТНК світу. Їх інвестиції у нові проекти склали в 2019 р.  $11\%$  від світових інвестицій [9].



**Рис. 2.1. Динаміка зміни кількості ТНК у світі, 2010–2021рр., (тис. од.).**

*Джерело: побудовано на основі [9].*

Виходячи з динаміки кількості ТНК, можна дійти висновку, що починаючи з 2014 р. спостерігалась чітка тенденція до зниження загальної їх кількості з приблизно 85 тисяч компаній, до приблизно 80 тисяч транснаціональних компаній. Це можна було б аргументувати підвищенням

трендів до злиття декількох транснаціональних компаній в єдині бізнес-структури. Проте, різке падіння припадає саме на період пандемії COVID-19 в 2019 р. В результаті пандемії, інвестори дотримуватимуться стратегії стримування, спостерігання та пізніше прийматимуть рішення щодо своїх інвестиційних планів. Фізичне закриття виробничих підприємств та будівельних майданчиків спричинило затримки у реалізації інвестиційних проектів, що вплинуло на капітальні витрати, зелені інвестиції та розширення, а також злиття та поглинання, які в першій половині 2020 р. в цілому скоротились на 50-70 %.

Однак, не всі компанії потрапили під негативний вплив пандемії. Найбільші гравці електронної комерції, такі, як Amazon, Alibaba та Walmart, мали зростання завдяки збільшенню покупок через Інтернет. Доходи компанії Amazon збільшились на 27,2% у 2020 році, компанії Alibaba на 36%, а компанії Walmart майже на 2%. Глобальні порушення у ланцюгу поставок, що починаються з виробничих проблем, в першу чергу в Китаї, швидко позначились на інших економіках, як зазначалось вище. Відзначається великий масштаб виробничого стримування у всьому світі, оскільки, Китай займає 60% від загального світового попиту та пропозиції, 65% світового виробництва та 41% світового експорту. Ухань, місто походження COVID-19, посідає 13-те місце серед 2000 китайських міст, за версією Bloomberg, через його роль у міжнародних ланцюгах поставок, та 9-е, як найефективніше місто Китаю, за рейтингом Інституту Мілкена [10].

Fortune Global 500 – це щорічний рейтинг 500 найкращих компаній світу за обсягом продажів і доходів. Випускається американським діловим журналом Fortune з 1955 року. Список демонструє найбільших корпоративних гравців, тим самим дозволяючи оцінити економічний розвиток і тенденції ринків. За даними на серпень 2022 року загальний виторг 500 компаній з рейтингу становив близько 37,8 трлн. доларів, що на 19,2% перевищує показник минулого року, – це найбільше зростання в історії рейтингу. Цей сукупний дохід перевищує третину від загального обсягу ВВП світу і дорівнює сумі ВВП

Китаю та США. Цього року поріг входження до рейтингу (мінімальний прибуток від продажів) зріс з 24 до 28,6 млрд. доларів. Сукупний чистий прибуток усіх компаній, що увійшли, склав 3,1 трлн. доларів із зростанням на 88%, це найбільший приріст із 2004 року. Лідерів рейтингу Fortune Global 500 відображено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Рейтинг найбільших ТНК світу за даними Fortune Global 500**

| №  | Назва                                | Країна            | Вид діяльності                                    | Річний дохід,<br>млрд. дол.<br>США | Кількість<br>працівників,<br>тис. осіб |
|----|--------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------|
| 1  | Walmart                              | США               | Роздрібна торгівля                                | 572,7                              | 2300                                   |
| 2  | Amazon                               | США               | Інтернет-послуги та роздрібна торгівля            | 469,8                              | 1608                                   |
| 3  | State Grid                           | Китай             | Комунальні послуги                                | 460,6                              | 871,1                                  |
| 4  | China National Petroleum             | Китай             | Переробка нафти                                   | 411,6                              | 1090,3                                 |
| 5  | Sinopec Group                        | Китай             | Переробка нафти                                   | 401,3                              | 542,3                                  |
| 6  | Saudi Aramco                         | Саудівська Аравія | Видобуток корисних копалин, видобуток сирої нафти | 400,3                              | 68,5                                   |
| 7  | Apple                                | США               | Електронна техніка, комп'ютери                    | 365,8                              | 154,0                                  |
| 8  | Volkswagen                           | Німеччина         | Автомобільна промисловість                        | 295,8                              | 672,8                                  |
| 9  | China State Construction Engineering | Китай             | Інженерія та будівництво                          | 293,7                              | 368,3                                  |
| 10 | CVS Health                           | США               | Охорона здоров'я                                  | 292,1                              | 2300                                   |

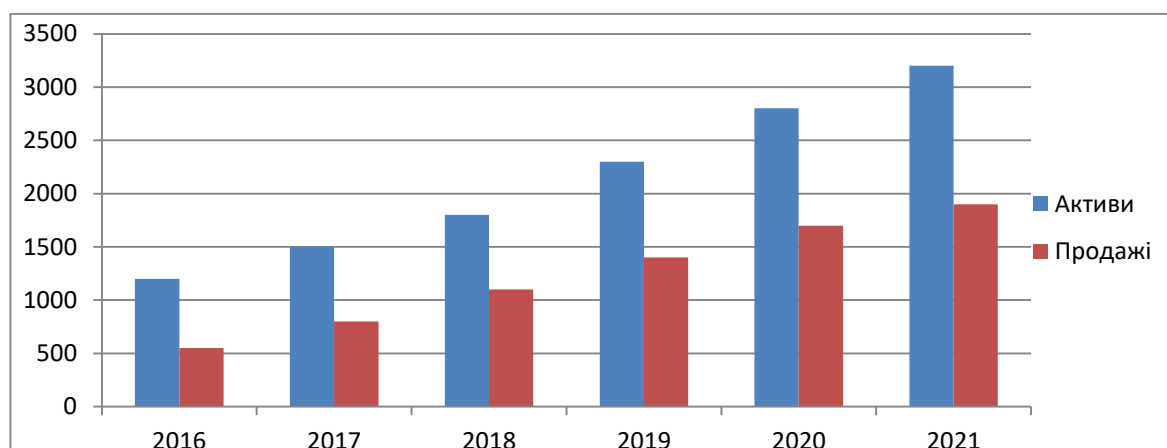
*Джерело: складено на основі Fortune Global 500, 2022 р.*

Компанія Walmart 9 років поспіль посідає перше місце в рейтингу, компанія Amazon піднялася на другу позицію, Державна електромережна корпорація Китаю (SGCC) замкнула трійку лідерів. На четвертому та п'ятому місцях відповідно розташувалися нафтогазова та нафтохімічна корпорації Китаю – CNPC та Sinopec. З урахуванням тайванських підприємств, в даному рейтингу є 145 китайських компаній. За цим показником Китай продовжує займати перше місце серед країн світу.

В 2022 році 124 підприємства США було включено до переліку 500 найбільших. У той же час середній операційний дохід підприємств континентальної частини Китаю, зокрема Сянгана, досяг 80,98 млрд доларів,

порівняно з минулим роком відзначається значне зростання. Крім того, середні сумарні активи у розмірі 358 млрд доларів і середні чисті активи у розмірі 43,18 млрд доларів перевищують середній рівень 500 найбільших компаній світу [11].

Цифрові ТНК останніми роками демонструють виняткову динаміку зростання, що описує рис. 2.1, останні зміни обсягу активів, продажів і прибутків (чистого доходу) для компаній демонструють зростаючу тенденцію. Загальні активи та загальний обсяг продажів продемонстрували сукупний річний темп зростання на 21% у період з 2016 по 2021 рік. Чистий прибуток зріс на 23%, зі значним підвищенням на 60% у період між 2020 та 2021 роками, (рис. 2.2).



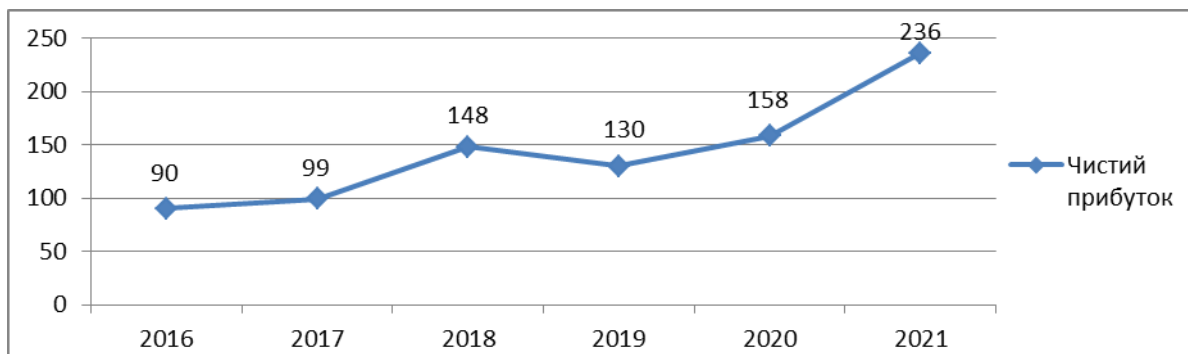
**Рис. 2.1. Економічна діяльність цифрових ТНК, млрд. дол. США**

*Джерело: побудовано на основі даних UNCTAD [12].*

Високий, притаманний цифровим компаніям динамізм, у поєднанні з прискоренням впровадження цифрових рішень у зв'язку з пандемією призводить до підвищення частки нових компаній у 100 найкращих цифрових ТНК. У 2020 та 2021 роках значні резерви готівки, низькі відсоткові ставки та стрімке зростання ринків акцій сприяли активізації ТНК та появи на ринку нових компаній. Технічні стартапи, які стали популярними завдяки пандемії та загальної цифровізації, найчастіше використовували ринки акцій, щоб збільшити масштаби та розширити свій бізнес.

В середньому чистий прибуток від діяльності передових ТНК збільшується на 23% на рік, у період з 2016 по 2021 рік, проте спостерігається

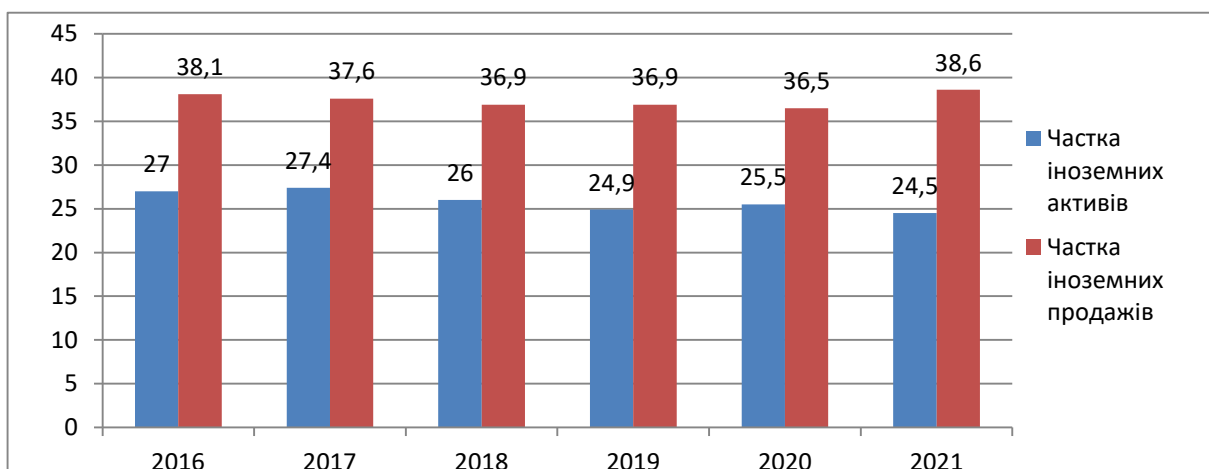
значний стрибок зростання на +60% у період з 2020 по 2021 рік. Загальний обсяг продажів 100 найбільших цифрових ТНК світу у 2021 році був майже на 160% вище, ніж у 2016 році, збільшуючись в середньому на 21% на рік у період з 2016 по 2021 рік [12].



**Рис. 2.2. Чистий прибуток від діяльності цифрових ТНК в період 2010-2021 рік млрд. дол. США**

*Джерело: побудовано на основі даних UNCTAD [12].*

Показовим також будемо вказати на частку іноземних активів та їх продажів в наслідок діяльності ТНК в період за 2016 по 2021 рік (рис. 2.3).

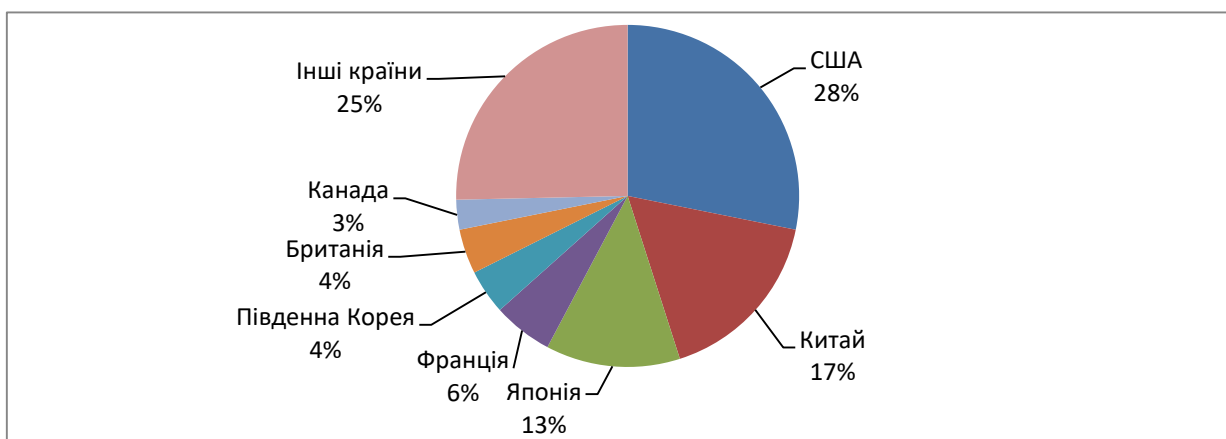


**Рис. 2.3 Діаграма зміни частки іноземних активів та продажів за 2016-2021 роки у %**

*Джерело: побудовано на основі даних UNCTAD [12].*

Аналізуючи іноземні активи транснаціональних компаній можна зробити висновок, що співвідношення між іноземними продажами та іноземними активами зросло на 11% в період з 2016 по 2021 роки, причому більша частина збільшення відбулася в 2021 році +8,9% через пандемію. Для розуміння тенденцій розвитку ТНК у світі важливо відзначити їх географічне

районування. Аналізуючи районуванням світової економіки, за даними рейтингу Forbes в 2020 р. серед ТНК за багатьма параметрами переважали фірми з США, КНР, Японії, Великобританії, Франції, Південної Кореї, та Канади (рис 2.4). 2 тисячі компаній, що потрапили у щорічний рейтинг найбільших публічних компаній у світі Global 2000, мають щорічний дохід понад 40 трлн дол. США та глобальні активи понад 186 трлн дол. США.

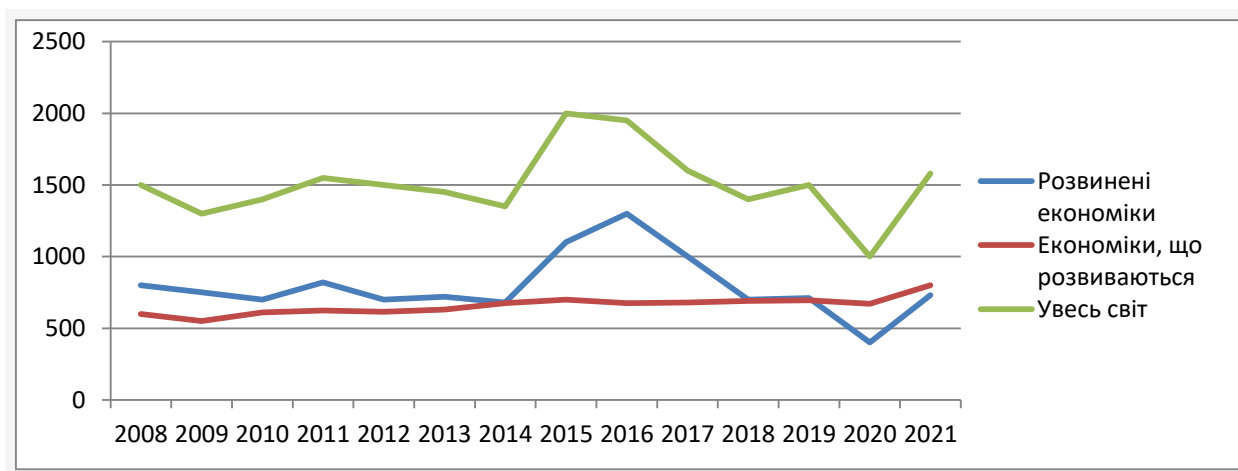


**Рис. 2.4. Географічна структура поширення діяльності ТНК у 2020 р.,**  
*Джерело: складено на основі Forbes Global 2000.*

Лідерами за кількістю фірм-мільярдерів увійшли США Китай та Японія – це єдині країни зі списку, в яких кількість компаній-гігантів істотно збільшується за попередні роки і така тенденція зберігаються. Проте істотно зросло суперництво між компаніями США та Китаєм, що спостерігається навіть в лідируючій десятці (табл. 2.1) за рейтингом Fortune Global 500, що зумовлене інноваційними адміністративно-менеджментовими рішеннями, новими технологічними рішеннями та багато іншим [13].

Сучасний стан світової економіки характеризується посиленням процесів транснаціоналізації і глобалізації світового господарства, що сприяє значному росту міжнародного інвестування. У процесі міжнародної інвестиційної діяльності, транснаціональні корпорації, сьогодні, виступають в ролі найбільшого світового інвестора. Провідну роль в цих процесах відіграють міжнародні бізнес-структури, які завдяки географічним, виробничим та адміністративним масштабам своєї діяльності перетворилися в ключові

суб'єкти світової економіки. За оцінками експертів, 40% усього світового доходу належить лише 85 ТНК. Із 500 наймогутніших ТНК 85 контролюють 70% усіх закордонних інвестицій [14]. Маючи у своєму розпорядженні значні фінансові ресурси, ТНК розвивають міжнародне виробництво шляхом інвестиційної діяльності у формі прямих іноземних інвестицій. Потоки прямих іноземних інвестицій (ПІІ) у 2021 р. становили 1,58 трлн. дол. США, що на 64% більше порівняно з рівнем року пандемії COVID-19, який становив менше 1 трлн. дол. США (рис. 2.5).



**Рис. 2.5 Глобальні потоки прямих іноземних інвестицій у 2008-2021рр., млрд. дол. США**

*Джерело: побудовано на основі даних UNCTAD [15].*

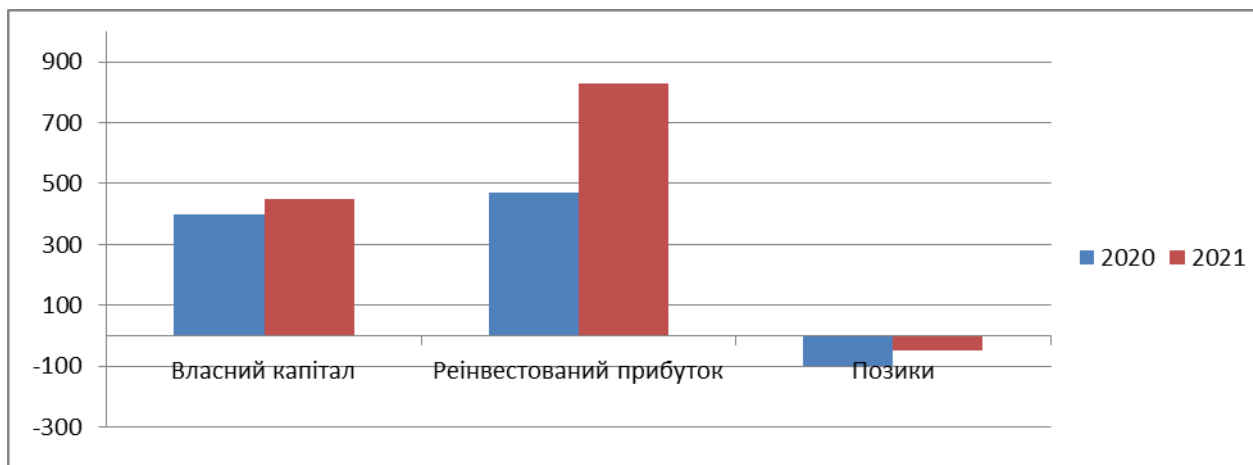
Однак, глобальне середовище для міжнародного бізнесу кардинально змінилося у 2022 році з початком війни в Україні, яка відбулася, коли світ ще не похитнувся від наслідків пандемії. Війна має наслідки далеко за межами її безпосереднього оточення, викликаючи потрібну продовольчу, паливну та фінансову кризу, а також підвищення цін на енергоносії та основні товари, що спричиняє інфляцію та погіршує загальний економічний клімат. Невизначеність інвесторів і прагнення уникнення ризику можуть спричинити значний відтік ПІІ у 2022 році. Війна з її прямими наслідками для інвестицій країну агресора - Російську Федерацію та інвесторів Україну, а також складно прогнозовані наслідки через санкції, дефіцит енергоносіїв і основних товарів, а також ширший макроекономічний вплив, не є позитивними факторами розвитку

перспектив прямих іноземних інвестицій на 2022 рік.

Війна в Україні матиме далекосяжні наслідки для міжнародних інвестицій в економічний розвиток і вплине на програми сталого розвитку у всіх країнах, що вже сьогодні відображаються переорієнтації Європейських країн на нові види енергозабезпечення чи продовольства, тобто відмову від енергоносіїв країни агресора. Це відбувається в той момент, коли крихка світова економіка тільки почала нерівномірне відновлення від наслідків пандемії. Глобальні ПІІ у 2022 році та в подальшому залежатимуть від кризи безпеки та гуманітарної кризи, макроекономічних потрясінь, спричинених конфліктом, підвищення цін на енергоносії та продовольство, а також зростання невпевненості інвесторів [15].

Дивлячись на глобальну тенденцію ПІІ протягом пандемії до сьогоднішнього дня, виявляється чіткий контраст з іншими економічними показниками. У 2020 році показник ПІІ постраждав набагато сильніше, ніж світова торгівля та ВВП, які вже почали відновлюватися у другій половині 2020 року. У 2021 році динаміка росту ПІІ спостерігається швидше за інші змінні.

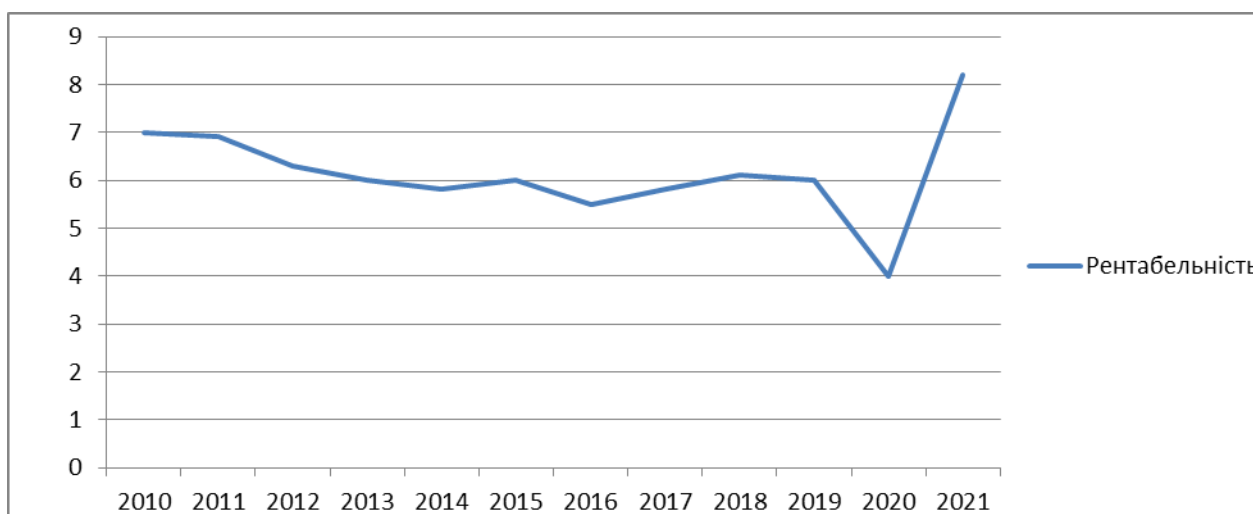
Великі коливання ПІІ, які спостерігалися у роки пандемії, особливо в розвинених країнах, були в основному спричинені значним компонентом непередбачуваності інвесторів та певний «шок» та транзакціями, тісно пов'язаними з ефективністю фінансових ринків. Бурхливий ринок злиттів і поглинань і нерозподілений прибуток багатонаціональних компаній пояснюють швидке відновлення зростання в 2021 році. Наслідком цього є значно менший приріст нових інвестицій у промисловість і низька частка нових акцій у потоках ПІІ. Компонент реінвестованого прибутку – прибуток, збережений транснаціональними компаніями в іноземних філіях – становив основну частину приросту ПІІ у 2021 році. Глобальні інвестиції в акціонерний капітал зростали помірніше, відображаючи більш обмежене зростання інвестицій у нові проекти та перехід до міжнародного проектного фінансування, яке часто включає набагато менший компонент акціонерного капіталу та більшу залежність від боргового фінансування (рис. 2.6).



**Рис. 2.6. Глобальні потоки прямих іноземних інвестицій за компонентами в 2020-2022 рр., млрд. дол. США**

*Джерело: побудовано на основі даних UNCTAD [16].*

Частка нерозподіленого прибутку в потоках прямих інвестицій у 2021 році відображає рекордне зростання рівня прибутку ТНК, особливо в розвинутих економіках, завдяки вивільненню капіталу, низьким витратам на фінансування та значній державній підтримці. Рентабельність найбільших ТНК подвоїлася до 8,2% у 2021 році, порівняно з 2020 роком (рис. 2.7).



**Рис. 2.7 Рентабельність найбільших ТНК у 2010-2021, %**

*Джерело: побудовано на основі даних UNCTAD [16].*

Завдяки цим факторам росту, найбільше зросли країни з розвинутою економікою, у 2021 році ПІП сягнули 746 млрд. дол. США, що більш ніж удвічі перевищує надзвичайно низький рівень у 2020 році. У Європі ПІП зросли в більшості країн, хоча значна частка приросту супроводжувалася значною

трансформацію та діджиталізацією ринків. Потоки прямих іноземних інвестицій до країн, що розвиваються, зросли на 30% до 837 млрд. дол. США, причому зростання в Азії на 19% до рекордних 619 млрд. дол. США, часткове відновлення в Латинській Америці та Карибському басейні (до 134 млрд. дол. США) і зростання в Африці (до 83 млрд. дол. США). Кількість угод з міжнародного проектного фінансування зросла на 64%. Довіра інвесторів до промисловості залишалася слабкою, хоча в кількох галузях спостерігається часткове відновлення темпів розвитку. Започаткування нових проектів у країнах, що розвиваються, не змінювалися у вартісному вираженні, хоча кількість проектів зросла на 16% [16].

Розвиток іноземного інвестування в Україні розпочався одночасно з отриманням суверенітету нашої країни у 1991 р., коли економіка країни стала відкритою для іноземних інвесторів. З розробкою та створенням правового поля для іноземного інвестування в Україні, що відзначилося прийняттям низки законодавчих актів, таких як Закон України «Про іноземні інвестиції» від 13.03.1992 року, Закону України «Про режим іноземного інвестування» від 19.03.1996 року. За роки незалежності, інтереси до ринку України проявляють потужні всесвітньо відомі ТНК – Nestle, Procter&Gambel, Coca-Cola, Samsung, LG та ін. [17].

Незважаючи на певну низку природних та географічних переваг, геополітичне положення країни, пов'язане за присутністю поруч агресивних сусідів а саме Росії, робить Україну не найпривабливішим з точки зору інвестицій країну, що виливається у низькі показники залучення прямих іноземних інвестицій. Причиною цього також є несприятливий інвестиційний клімат та економічне середовище в країні, високий рівень корупції та непрозоре бізнес-середовище.

Слід зазначити, що причиною появи транснаціональних корпорацій на території України зумовлені тим, що це був відносно вільний ринок, на якому було досить багато ресурсів до яких вони мали прямий доступ, та доступ до ринку дешевої робочої сили. Також ще однією причиною є низькі стандарти

якості, та норми законодавства щодо захисту екології, та землекористування. Найвідомішими міжнародними компаніями, що мають свої дочірні підрозділи в Україні, SKF (машинобудування), концерн ASEA - Brown Boveri (ABB) (електротехнічна галузь), Tetra- pak (пакувальння), Procter & Gambel та Unilever, Dow Chemical Company (хімічна промисловість), «Лукойл» (нафтопереробка), Damen Shipyards (судно-будівництво). Значний іноземний капітал прийшов у країну саме через інвестиції з боку ТНК [18] (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Найбільші ТНК-інвестори економіки України, 2020 рік, млн. дол. США**

| Інвестор                      | Країна          | Сфера вкладення капіталу                                                               | Сума, млн. дол. США |
|-------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Pepsi Co                      | Pepsi Co        | Виробництво безалкогольних напоїв, мережа ресторанів Pizza                             | 250                 |
| Компанія «Київстар GSM»       |                 | Телекомунікації. Роумінг більшості міст та автомагістралей України                     | 240                 |
| Coca Cola                     | США             | «Кока Кола Амагіл Україна» (виробництво безалкогольних напоїв)                         | 230                 |
| Компанія McDonald's           | США             | Заклади харчування, розширення власної мережі ресторанів швидкого обслуговування       | 100                 |
| Компанія Cargill              | США             | Харчова промисловість, сільське господарство, торгівля                                 | 85                  |
| Корпорація Nestle             | Швейцарія       | Кондитерська промисловість                                                             | 41                  |
| Компанія Sun INBEW            | Бельгія         | Пивоварна промисловість                                                                | 40                  |
| BAT Industries PLC            | Велика Британія | Контрольний пакет акцій тютюнової фабрики в Прилуках, модернізація виробництва сигарет | 35                  |
| Компанія Kraft Jacobs Suchard | США             | Харчова промисловість, виробництво кондитерських виробів                               | 20                  |
| Otis Elevator Ins             | США             | UkrOtis (виробництво та обслуговування ліфтів)                                         | 17                  |
| Tetra Laval                   | Швеція          | Tetrapack Kiev (виробництво упаковки для харчових продуктів)                           | 7,6                 |
| Siemens AG                    | Німеччина       | MTM Telecom (виробництво комунікаційного обладнання)                                   | 5,8                 |

Джерело: побдовано на основі [19].

Крім того, в Україні на момент 2020 року зафіксовано близько 7362 філій іноземних ТНК, водночас у світі загалом їх понад 800000. Тобто на Україну припадає лише 0,9% їх загальної кількості [19].

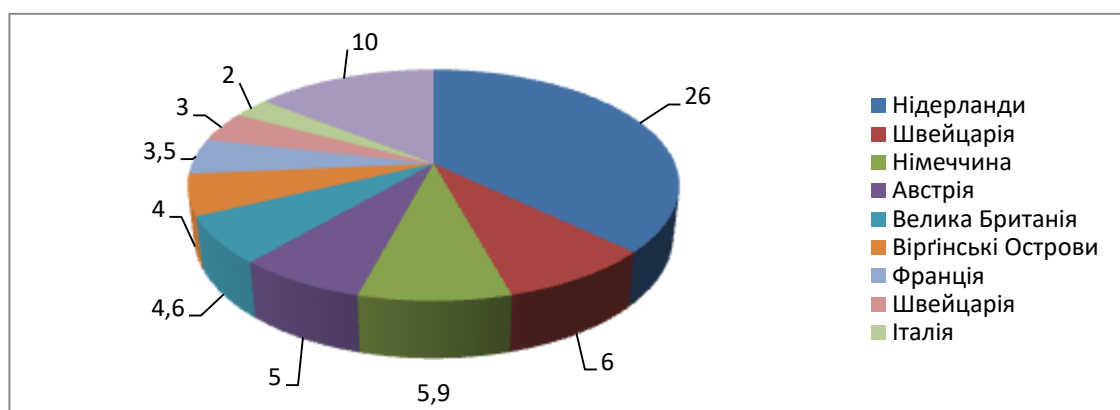
Стратегії міжнародних корпорацій, які здійснюють свою діяльність на ринку України, можна умовно поділити на три групи.

- *Перший тип стратегії* є характерним для корпорацій, що виготовляють товари внутрішнього споживання та операторів на ринку зв'язку. Це McDonald's, Coca-Cola, Philip Morris та Kraft. Метою цієї стратегії є збільшення прибутку корпорації.
- Метою *другого типу стратегії* є поглинання значного обсягу нового ринку. До компаній, які використовують цей тип стратегії виходу на ринок України, належать великі компанії-трейдери, що будують переробні заводи і торговці сільськогосподарською продукцією.
- *Третій тип стратегії* використовують компанії, які добре обізнані з Специфікою функціонування ринку України. Такі компанії в основному мають російське походження, що пояснюється, насамперед, фактом існування географічної спеціалізації [20; 21].

Процес поступової транснаціоналізації економіки України є закономірним явищем, що виступає істотним рушієм активізації інноваційно-інвестиційної діяльності. Україна володіє значним природо-ресурсний потенціал, що і є об'єктом зацікавленості багатьох ТНК. Для української економіки важливо не допустити надмірного споживання цього ресурсу. В переважній більшості випадків, ТНК – це позитив, коли влада й держава примушують їх діяти в чітких межах правил гри, не лише у власних інтересах, а й в інтересах країни, де вони працюють. Та, на жаль, об'єктивна реальність полягає в тому, що сьогодні в Україні немає таких людей у керівництві, які були б готові не лише створювати відповідні правила, а й, що найголовніше, їх виконувати [22]. Українська економіка, загалом, має привабливий характер для інвестування з огляду на природно-сировинний потенціал, кваліфіковану й дешеву робочу силу. Безперечно, транснаціональні корпорації можуть модернізувати капіталоємні виробництва, що дасть змогу покращити їх загальний технологічний рівень, а також посилити конкурентні переваги на світових товарних ринках.

За роки незалежності України приплив ПІІ відбувався переважно за рахунок ведення діяльності ТНК. До основних країн-інвесторів на момент 2020

року припадає майже 83% загального обсягу ПП, що входять в Україну (рис. 2.8). Найбільша частка ПП зосереджена на підприємствах переробної промисловості (27%) та підприємствах металургійного виробництва (12%). Отже, можна відзначити високу залежність країн, що розвиваються, від іноземного корпоративного фінансування. З іншого боку, можливість виведення капіталу у країну з лояльнішою системою оподаткування та можливістю зниження цін за рахунок трансфертного ціноутворення, створює умови для уникнення оподаткування або податкову оптимізацію з боку ТНК, що має негативний вплив на економіку України як приймаючої сторони. [23].



**Рис. 2.8** Діаграма розподілу ПП в Україну за країнами, %

*Джерело: побудовано за даними Міністерства фінансів України [23].*

Отже, створення українських ТНК дасть змогу певною мірою захистити національні економічні інтереси, буде сприяти подальшому розвитку українських господарських структур. Поряд із державним регулюванням діяльності корпорацій всередині своєї «рідної» країни доцільно вжити заходів для забезпечення та просування інтересів ТНК в інших країнах, де розташовуються структурні підрозділи корпорацій. Так, в Україні необхідно приділити значну увагу питанням розвитку вітчизняних ТНК, що виходять на міжнародні ринки, і сприяти формуванню сприятливого політичного й економічного поля для вітчизняних ТНК в інших країнах [24].

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ ЕКОНОМІКИ

Сільське господарство має ключове значення для продовольчого постачання і подолання бідності та голоду в бідних країнах. Воно не тільки забезпечує значну масову зайнятість, особливо в сільських районах, по і вносить істотний внесок в національний економічний ріст і є значним джерелом надходжень іноземної валюти для багатьох країн, що розвиваються. З урахуванням фундаментальної значущості сільського господарства для більшості країн, що розвиваються цілком зрозуміла крайня стурбованість у зв'язку з тим, що в цій області існує традиційно безліч проблем і так само традиційно, десятиліттями, їм приділяється належної уваги.

У той же час цілий ряд факторів призвів до значного збільшення масштабів участі багатьох приватних, в тому числі і іноземних, компаній в сільськогосподарському виробництві в великому числі країн, що розвиваються. Це пов'язано з великим дефіцитом продовольства, в тому числі, пов'язаного з проблемою перенаселення землі. У зв'язку з цим іноземна участь, а також внутрішні інвестиції можуть зіграти вирішальну роль в сільськогосподарському виробництві в країнах, що розвиваються за рахунок підвищення продуктивності та підтримки економічного розвитку. При цьому головними факторами, що стимулюють інвестиції в сільське господарство, є, зокрема, доступність землі і води в певних районах, а також швидке зростання попиту і збільшення імпорту продовольчих культур в різних країнах, включаючи як країни з ринковою економікою, що з великою чисельністю населення (Бразилія, Індія, Китай, Південна Корея), так і країни, що розвиваються регіони, в яких відчувається нестача земельних і водних ресурсів (наприклад, держави-члени Ради співробітництва країн Перської Затоки).

Міжнародний попит на сільськогосподарські продукти підживлюється і іншими факторами, такими як реалізовані в усьому світі ініціативи в області

біопалива, що призводять до напливу інвестицій в країни, що розвиваються, для участі у вирощуванні цукрової тростини, зернових (таких, як кукурудза) і олійних культур (зокрема, соєвих бобів). Ці тенденції переплітаються з швидким зростанням цін на продовольство протягом останніх кількох років і подальшим утворенням нестачі такого важливого товару для населення, як, наприклад, рис, кукурудза, пшениця та інші. Це призвело до появи цілого ряду "нових інвесторів", а також спровокувало приплив спекулятивних прямих інвестицій в сільське господарство і земельні ресурси.

Діяльність ТНК в сільському господарстві має свої особливості. Так, найбільші ТНК, що спеціалізуються на сільськогосподарському виробництві, відрізняється від групи провідних ТНК, що пов'язаних з сільським господарством (тобто компаній, які інтегровані в окремі елементи виробничо-збутових ланцюжків). У першій з цих груп є значна кількість компаній з країн, що розвиваються, у другій же цього не спостерігається. З точки зору обсягів зарубіжних активів і місця в групі спеціалізовані сільськогосподарські ТНК розподілені практично порівну між компаніями з розвинених країн і країн, що розвиваються. Це свідчить про те, що компанії з країн, що розвиваються теж стають важливими учасниками глобальної продовольчої і непродовольчої сільськогосподарського виробництва.

До групи ТНК, пов'язаних із сільськогосподарським виробництвом, входять оператори ринку харчових продуктів, різної продукції обробної промисловості, компанії, що представляють роздрібну та оптову торгівлю, а також постачальники первинних ресурсів для сільськогосподарського виробництва. Ці ТНК звичайно масштабніші ніж власне цільові сільськогосподарських ТНК. Наприклад, найбільший в світі виробник харчових продуктів і напоїв ТНК "Nestle" (Швейцарія) контролює закордонні активи на суму 66 млрд. дол., найбільша компанія, що діє в сфері роздрібної торгівлі харчовою продукцією "Walmart" (Сполучені Штати), контролює активи на суму 63 млрд. дол. У той же час найбільша сільськогосподарська ТНК "Сімі Дарбі" (Малайзія) має закордонні активи лише на суму 5 млрд. дол. У групі ТНК, які є

найбільшими постачальниками первинних ресурсів для сільського господарства, присутні тільки компанії з розвинених країн, у сфері виробництва харчових продуктів більшість провідних компаній базуються в розвинених країнах.

У порівнянні з іншими ТНК агропромислового комплексу, компанії, що діють в сфері виробництва харчових продуктів та напоїв, є дуже великими: кожна з десяти найбільших корпорацій (Coca Cola, Nestle, ,McDonalds) контролює закордонні активи на суму близько 20 млрд. дол., в сукупності на них припадає понад 2/3 зарубіжних активів найбільших фірм. ТНК, що діють в роздрібній торгівлі та контролюючи мережі супермаркетів, також грають важливу роль в міжнародних сільськогосподарських збутових ланцюгах.

Крім традиційних ТНК, що діють в сільськогосподарській сфері, все більш активну роль в сільському господарстві грають державні підприємства, фонди національного добробуту і міжнародні установи. Головними причинами (або спонукальними мотивами) проникнення інвесторів в цей сектор є як нові загрози, так і нові можливості, які дає бізнес в галузях сільського господарства [25]. Присутність ТНК в країнах, що розвиваються сприяє процесу перекладу на товарну основу і модернізації сільського господарства приймаючих країн. При цьому ТНК жодним чином не є єдиними та рідко є основними рушійними силами цього процесу, але вони зіграли важливу роль у великому числі країн. Вони здійснюють свою діяльність в основному через прямі інвестиції в сільськогосподарське виробництво, головним чином на основі сільськогосподарських підрядів. У багатьох випадках це призвело до значної передачі навичок, ноу-хау і методів виробництва, полегшило доступ до кредитів і різним вихідним ресурсів для виробництва і відкрило доступ до ринків для дуже великого числа дрібних фермерів, які раніше вели головним чином натуральне господарство.

Хоча участь ТНК у сільськогосподарському виробництві сприяло підвищенню продуктивності та нарощування виробництва в ряді країн, наявні дані не дозволяють зробити висновок про те, в якій мірі їх присутність

дозволило збільшити своє виробництво продовольчої продукції і підвищити продовольчу безпеку. Дані свідчать лише про те, що ТНК беруть участь головним чином в товарному сільськогосподарському виробництві на експорт. Однак продовольча безпека не зводиться тільки до поставок продовольства. ТНК можуть також впливати на доступ до продовольства, стабільність поставок, використання продовольства, і в більш довгостроковій перспективі їх вплив на ці аспекти продовольчої безпеки, найімовірніше, виявиться більш значним для приймаючих країн.

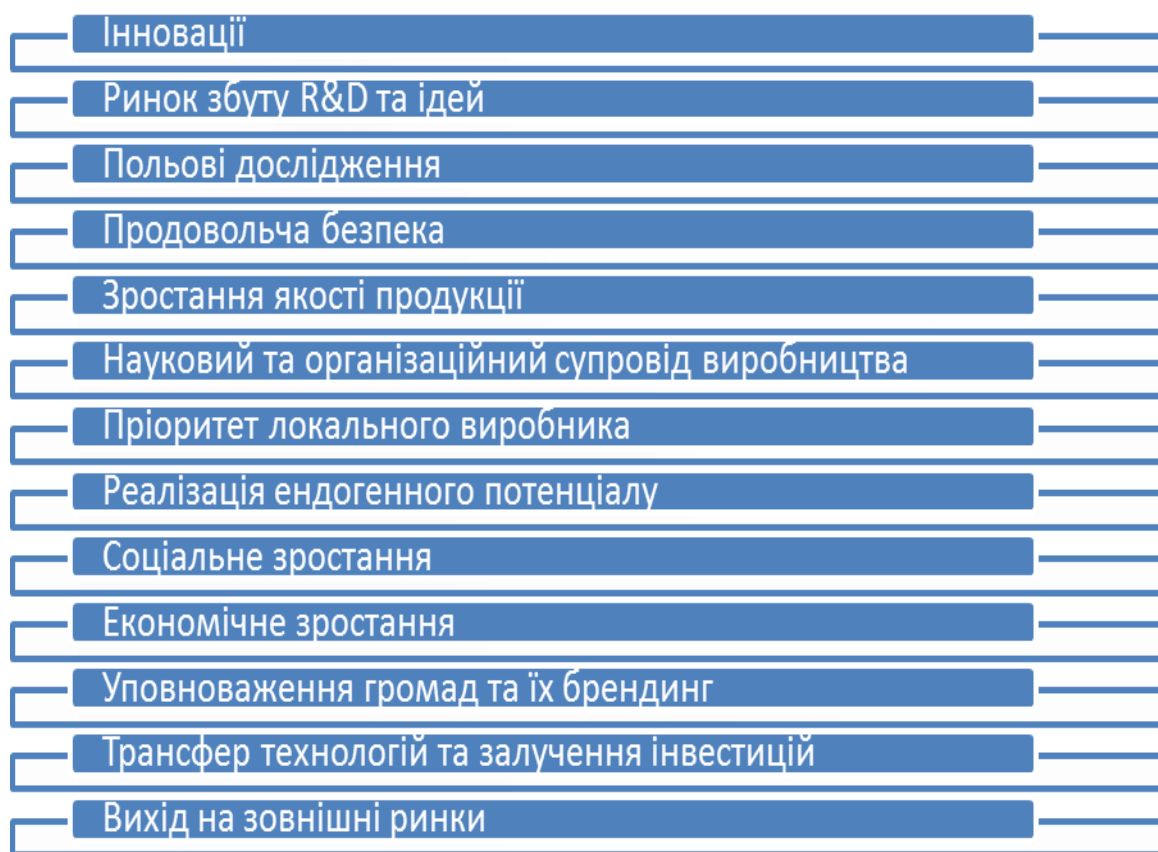
У тій мірі, в якій ТНК заохочують модернізацію сільського господарства і перехід з натурального господарства на товарне виробництво, в довгостроковій перспективі вони, ймовірно, прискорять довгострокове скорочення робочих місць в фермерських господарствах при невизначеності в питанні підвищення доходів. Крім того, отримати вигоди від передачі технології змогло лише обмежене число країн. Зокрема, НДДКР (Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи) і технологічні нововведення великих ТНК, як правило, не орієнтовані на основні види агропромислової продукції, що виробляються в багатьох країнах, що розвиваються. Маючи на увазі ці аспекти, важливо усувати конкретні перешкоди на шляху ефективної співпраці між ТНК і місцевими фермерами, такі як:

- недостатній потенціал дрібних фермерів в справі організації поставок продукції на систематизованій та стандартизованій основі;
- недостатня доступність відповідних технологій;
- нестача капіталу;
- віддаленість виробничих потужностей і об'єктів в плані організації своєчасних поставок;
- обмежена роль фермерських організацій;
- відсутність належних правових інструментів для врегулювання суперечок між ТНК і його партнерами або третьою стороною.

Для розв'язання цих вузьких місць є різні варіанти політики. У їх числі можна назвати освітні та навчальні програми для місцевих фермерів, надання

агротехнічних послуг за підтримки держави, встановлення стандартів і процедур сертифікації, надання фінансової допомоги, посередницькі послуги щодо встановлення зв'язків між місцевими фермерами і ТНК, підтримку створення фермерських організацій і вдосконалення систем внутрішніх судів для підвищення правової передбачуваності. Уряди могли б також розглянути можливість розробки типових контрактів для захисту інтересів фермерів в рамках їх переговорів з ТНК [26].

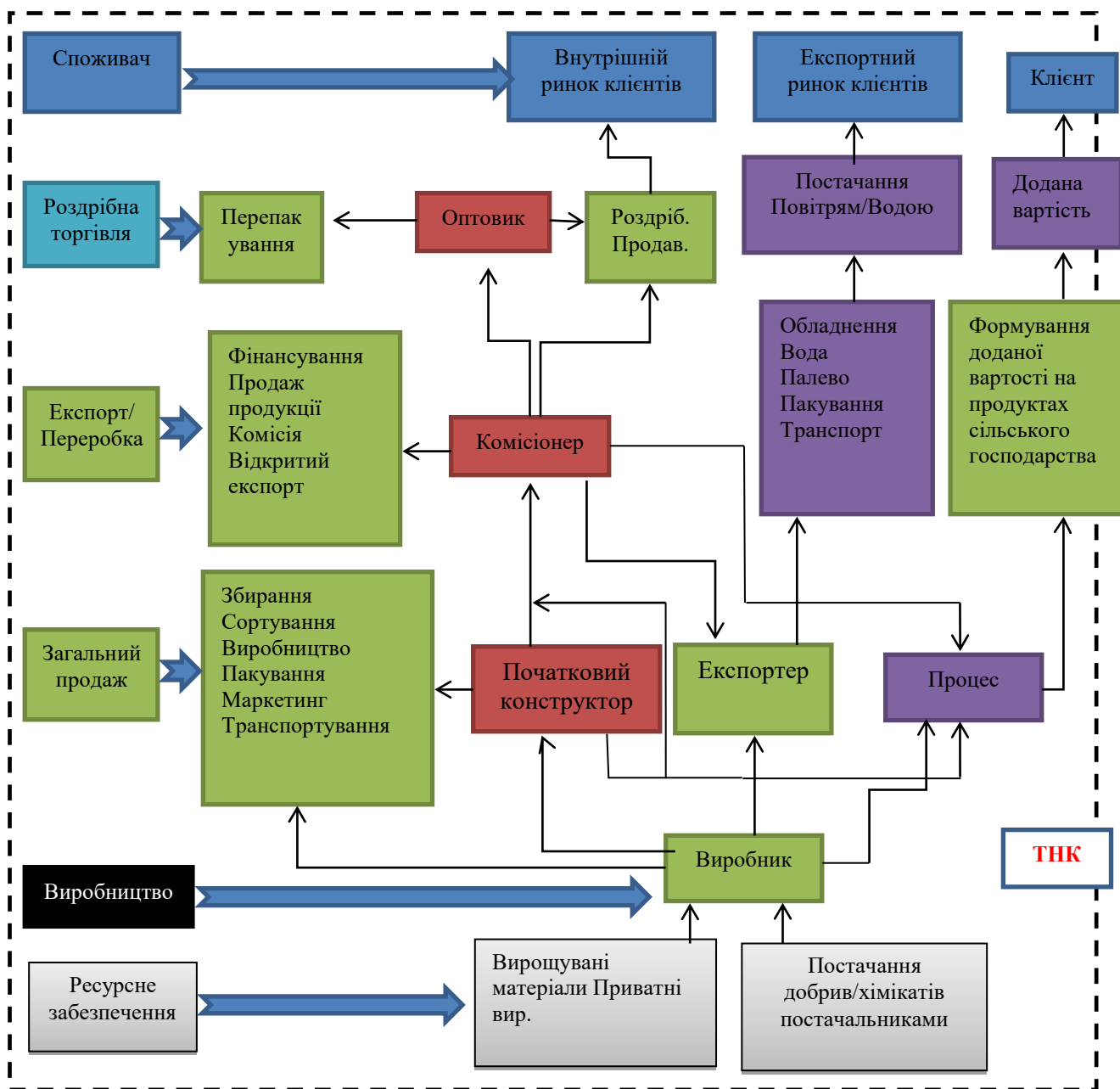
На початковому етапі розвитку співпраці місцевих або регіональних компаній їм слід починати налагоджувати зв'язки з великими гравцями на ринку, проте аграрний сектор має свої особливості. Формування кластерних структур за участю ТНК забезпечить низку корисних ефектів, зокрема (рис. 3.1):



**Рис. 3.1. Ефекти кластеризації в агробізнесі за участю ТНК**

Успішна практика кластеризації в аграрному бізнесі, яка спирається на використання потенціалу ТНК, має місце в різних галузях

сільськогосподарського виробництва. Заслужує на увагу та мультиплікацію модель формування кластерних утворень при вирощуванні манго, сформована в Пакистані. Її логіка є доволі універсальна та враховує взаємодію стейкхолдерів ринку, базується на можливостях зростання головних маркетингових каналів (рис. 3.2):



**Рис. 3.2. Модель кластеризації в агробізнесі за участю ТНК**

Сьогодні найбільш перспективною формою залучення господарств населення до інтеграційних відносин в агарному секторі економіки є виробнича

контрактація, з одного боку, це найпростіша форма об'єднання виробничих інтересів двох секторів економіки – від забезпечення виробництва сільгосппродукції до її заготівлі, з іншого боку, вона сприяє утворенню міцних кооперативно-інтеграційних виробничо-збутових зв'язків в аграрному секторі економіки. До напрямів ефективної взаємодії великого та малого агробізнесу, що можуть забезпечити гідний рівень життя та добробуту представників дрібних господарств, слід віднести й агрофранчайзинг, аутсорсинг, субконтрактацію [27].

*Франчайзинг* – це система агробізнесу, до складу якої входить велике сільськогосподарське підприємство (франчайзер), що ефективно функціонує на ринку, має свій добре зарекомендований бренд і мале господарство (франчайзі), що придбало у франчайзера право користування його товарним знаком і технологіями ведення бізнесу. Механізм взаємодії таких суб'єктів такий – велике сільгосппідприємство надає малому підприємству право користуватися його брендом, навчає технологіям ведення бізнесу, а також надає гарантію стабільної діяльності, оскільки успішність франчайзера вже доведена на практиці [27].

В Україні функціонує франчайзинговий проєкт Small Fruit – вирощування і подальший експорт органічних ягід, який розроблено консалтинговою компанією Franchising Full Cycle. Small Fruit – сільськогосподарське підприємство, організоване у 2011 р., головним видом діяльності якого є вирощування і прямий експорт екологічно чистої продукції – ягід (зокрема малини) та фруктів. На початку своєї діяльності підприємство вирощувало продукцію на площі 12 га, нині загальна площа земельних ділянок становить понад 300 га в 11 областях України. Продукція Small Fruit сертифікується відповідно до Європейського Стандарту органічного виробництва і переробки та повністю експортується до країн ЄС. Ще один спосіб взаємодії ТНК і місцевих аграрних компаній являється *аутсорсинг*. Аутсорсинг в агробізнесі – передача малому агробізнесу на підставі тривалого договору різних елементів господарської діяльності великого сільськогосподарського підприємства.

Аутсорсинг передбачає тісніший механізм взаємодії між великими сільськогосподарськими підприємствами і малим агробізнесом, ніж контрактні угоди. Для виконання певних функцій великі агро-холдинги можуть надати малому підприємству деяку частину активів у формі оренди або продати їх на пільгових умовах при виконанні договірних відносин [27].

В ідеї аутсорсингу закладено незаперечні переваги, серед яких: великі сільськогосподарські підприємства зосереджують свої зусилля на своїх основних видах діяльності та не відволікаються на виробництво інших видів продукції; скорочення операційних витрат, чисельності персоналу, ризиків та ін. При аутсорсингу малими підприємствами виконуються обсяги робіт відповідно до укладених договорів, при цьому ступінь впливу малого підприємства-аутсорсера на бізнес великого агробізнесу мінімальна, оскільки згідно з договором відбувається передача окремих процесів, які не є для замовника основними. Ними можуть бути упаковка товарів, сушіння і замороження продуктів тощо. В Україні цей напрям не набув широкого розповсюдження. Причинами, що перешкоджають поширенню аутсорсингу як механізму взаємодії між великими сільськогосподарськими підприємствами і малим агробізнесом, є: відсутність знань про принципи аутсорсингу, побоювання великих аграрних підприємств щодо розголошення комерційних таємниць, відсутність висококваліфікованих і активних керівників малих аграрних підприємств, підтримки з боку органів влади, а також інформації про потенціал малих форм господарювання [27].

Беручи до уваги вищесказане, слід розуміти, що процес переходу від малої або середньої компанії до міжнародної, а в подальшому до транснаціональної у будь-якій сфері бізнесу безперечно пов'язаний з процесом масштабування. Оскільки масштабування – процес, який передбачає оптимізацію всіх процесів паралельно із загальним зростанням компанії. Тут важливо правильно провести заходи по кожному напрямку роботи і виробити ефективну систему комунікацій, як у зв'язці продукт-клієнт, так і у внутрішній взаємодії співробітників. Чим більше стає компанія, тим важче відстежувати

процеси, які в ній відбуваються. Тому розширення вимагає ще і пошук засобів управління, які б давали можливість рухатися вперед без занурення у виконання рутинних завдань, тим більше, що сучасні технології дозволяють це зробити [28].

Пропонований процес масштабування бізнесу, розроблений на прикладі ТОВ ВО «ТЕХНА», передбачає:

- *Розширення асортименту товару чи послуг.* З моменту заснування ТОВ ВО «ТЕХНА» (26 жовтня 2004 року) основним видом діяльності було виробництво машин, і устаткування для сільського та лісового господарства, переважно птахівництва, проте з часом компанія почала займатися такими видами діяльності як: 01.47 розведення свійської птиці, 25.93 виробництво виробів із дроту, ланцюгів і пружин, 46.90 неспеціалізована оптова торгівля, 71.20 Технічні випробування та дослідження, 33.12 ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення, та з кінця 2020 року займається - 33.20 Установлення та монтаж машин і устаткування.

- *Відкрити філії.* На даний момент підприємством ТОВ ВО «ТЕХНА» не відкрито філій в інших країнах. Проте даний вектор розвитку безумовно здатний значно підвищити прибутковість компанії.

- *Освоїти нові ринки збуту.* Географія експорту товару компанії «ТЕХНА» торкається таких країн Європи як: Польща, Німеччина, Молдова, Білорусь та Чехія. З 2020 року продукцію компанії зацікавила приватні підприємців з Казахстану та Китаю.

- *Франчайзинг.* Ще один вкрай перспективний елемент масштабування бізнесу, проте, він поки не отримав свого відображення в діяльності компанії «ТЕХНА».

- *Формування діджитал-профілю компанії.* Хоча даний метод не характерний для компаній, що займаються сільським господарством та супутніми видами діяльності, проте такі елементи як інтернет-реклама, сторінка в мережі, де потенційні клієнти можуть ознайомитися з компанією, її історією,

лінійкою продукції та обсягом послуг, та зв'язатись з клієнтською підтримкою присутні.

На сьогоднішній день компанія ТОВ ВО «ТЕХНА» потужний регіональний виробник товарів сільського господарства, а саме птахівництва, що займається науково-розробницькою діяльністю у своїй сфері, активно приймає участь в наукових конференціях. Але, з точки зору росту і масштабування компанії слід перейняти досвід інших представників ринку птахівництва, таких як AgriGo Ltd, та Poultragri, що змогли масштабувати свій бізнес з малих та середніх підприємств до розмірів транснаціональних компаній та закріпитися на ринку.

## ВИСНОВКИ

Підсумовуючи результати дослідження, можна зробити наступні висновки:

Транснаціональні компанії, або ТНК сьогодні – це локомотив міжнародного прогресу як в економічному так і в соціальному та політичному плані. Аналізуючи наведені приклади лідерів рейтингів серед ТНК, можна сказати, що вплив ТНК на розвиток світової економіки, окремих країн і цілих континентів важко переоцінити, оскільки вони володіють величезним ресурсним, технологічним та адміністративним потенціалом. Інвестиції ТНК в дочірні компанії закордоном формують супутні інвестиції в базову інфраструктуру, виробничі потужності, соціальну та екологічну сфери територій їх розташування, що в свою чергу необхідно розглядати з точки зору безумовного виникнення як переваг так і недоліків діяльності ТНК в країнах базування їх філій.

Сукупність цих переваг і недоліків потрібно чітко усвідомлювати і зважувати, оскільки в зв'язку із своїми глибоким імплементаціям у сучасне як бізнесове так і соціальне життя людства, ТНК зуміли отримати реальні можливості впливу на країни перебування їх філій. Особливо даний аспект чітко простежуються в країни з перехідною економікою та країнах що розвиваються, де часто такі підприємства на низовому рівні можуть прямо впливати на політику певних регіонів чи цілих країн.

Дані елементи також характерні для України, оскільки вплив так званого «олігархату» в сучасному житті країни важко переоцінити. Тому на державному рівні слід чітко усвідомлювати важливість впливу ТНК на державну безпеку і як результат формувати важелі впливу на транснаціональні компанії задля уникнення можливих негативних наслідків діяльності на перший погляд звичайних представників бізнесу.

Для української економічної політики важливим питанням є вихід на міжнародний ринок та конкурентоспроможність на ньому, важливим фактором

якої є створення власних ТНК. Україна, не зважаючи на кризові явища та економічні труднощі, намагається поступово нарощувати свій потенціал, на який безпосередньо впливають транснаціональні корпорації. Однак, для того щоб залучити корпорації до розміщення своїх потужностей в нашій державі необхідно суттєво покращити її інвестиційний клімат та економічну привабливість що пов'язані з проблемою корумпування та непрозорості нашого бізнес середовища.

Введені обмеження для боротьби з пандемією COVID-19 мали значний негативний вплив на діяльність ТНК і в той самий час стимулювали розвиток цифрової їх сфери. З доступністю вакцин та зняттям, а в деяких випадках – послаблення обмежень, діяльність ТНК почала відновлюватись в 2020 р. ТНК, які прагнуть залишатись світовими лідерами, повинні впроваджувати нові цифрові технології у здійсненні своєї господарської діяльності, продовжувати інвестувати в нові способи та методи ведення бізнесу.

Оскільки ТНК мають можливість використовувати таке перспективне інноваційне джерело, як науково-технічний і кадровий потенціал своїх закордонних філій, стимулюючи інноваційні процеси у філіях ТНК у країнах базування інвестицій, створюючи стратегічні альянси, закордонні «інкубатори знань» і одночасно із цим – глобальні інноваційні мережі. Важливо також відзначити особливості ведення діяльності ТНК у аграрній сфері, це особливо важливо, оскільки України на сьогоднішній день залишається в перчу чергу величезним експортером саме цього типу продукції. Звертаючи увагу на сьогоднішні реалії військово часу в який ми живемо. Це питання, на мою думку, не слід відкладати в далекий ящик, оскільки українські підприємці сьогодні демонструють вміння та бажання адаптування до нових викликів та прагнення росту і допомоги своїй державі.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Куцик П.О., Ковтун О.І., Башнянин Г.І. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку: монографія. Львів, 2015. 411 с.
2. Транснаціоналізація і глобальна трансформація світової економіки URL: [https://pidru4niki.com/86301/ekonomika/transnatsionalizatsiya\\_globalna\\_transformatsiya\\_svitovoyi\\_ekonomiki#gads\\_btm](https://pidru4niki.com/86301/ekonomika/transnatsionalizatsiya_globalna_transformatsiya_svitovoyi_ekonomiki#gads_btm) (дата звернення: 01.12.2022).
3. Транснаціональні корпорації як суб'єкти міжнародного права URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3175/> (дата звернення: 01.12.2022).
4. Поняття, види, типи, структура ТНК URL: [https://vuzlit.com/1368685/ponyattya\\_vidi\\_tipi\\_struktura](https://vuzlit.com/1368685/ponyattya_vidi_tipi_struktura) (дата звернення: 03.12.2022).
5. Організаційна структура ТНК URL: [https://pidru4niki.com/86302/ekonomika/model\\_tnk\\_organizatsiyna\\_struktura\\_tnk](https://pidru4niki.com/86302/ekonomika/model_tnk_organizatsiyna_struktura_tnk) (дата звернення: 03.12.2022).
6. Проблеми і суперечності посилення ролі ТНК URL: [https://pidru4niki.com/86306/ekonomika/problemi\\_superechnosti\\_posilennya\\_rolі](https://pidru4niki.com/86306/ekonomika/problemi_superechnosti_posilennya roli) (дата звернення: 03.12.2022).
7. Побоченко Л.М. Вплив пандемії COVID-19 на інвестиційну діяльність ТНК. *Трансформація функцій держави в умовах глобалізації*: зб. матеріалів доп. учасн. Київ. 2021. С. 85-91.
8. Ляшенко О.С. Стратегічні альянси як модель побудови партнерських відносин в міжнародній інноваційній діяльності. *Галицький економічний вісник*. 2018. Вип. 4. С. 25-31.
9. UNCTAD: World Investment Report 2020 URL: <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2020> (дата звернення: 05.12.2022).

- 10.Плахтій В. М. Вплив COVID-19 на інвестиційну діяльність ТНК. *Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики*: зб. матеріалів доп. учасн. Київ. 2021. С. 288-292.
- 11.Рейтинг Fortune Global 500 в 2022р. URL: [http://m.china.org.cn/orgdoc/doc\\_1\\_77300\\_2308735.html](http://m.china.org.cn/orgdoc/doc_1_77300_2308735.html) (дата звернення: 05.12.2022).
- 12.UNCTAD: Transnational corporations Volume 29, 2022, №1 URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2022d2a6\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diaeia2022d2a6_en.pdf) (дата звернення: 05.12.2022).
- 13.Forbes Global 2000 (2020). URL: <https://www.forbes.com/global2000/#1a15ae21335d> (дата звернення: 05.12.2022).
- 14.Global R&D funding forecast 2020 URL: <http://digital.rdmag.com>. (дата звернення: 06.12.2022).
- 15.UNCTAD: World Investment Report 2022: International tax reforms and sustainable investment – 2022. – С. 22-23. URL: <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2022> (дата звернення: 06.12.2022).
16. UNCTAD: World Investment Report 2022: International tax reforms and sustainable investment – 2022. – С. 25-26. URL: <https://unctad.org/webflyer/world-investment-report-2022> (дата звернення: 06.12.2022).
17. Іванова М.О. Вплив ТНК на розвиток економіки України: переваги та недоліки. №2. 2014. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2014/2/11.pdf> (дата звернення: 06.12.2022).
- 18.Пораденко О. С. Особливості взаємодії держави і транснаціональних компаній. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. 2020. № 22. С. 56-63.

- 19.Рейтинг Forbes: 100 найбільших компаній України 2020 рік URL:  
<https://forbes.ua/ratings/100-naybilshikh-privatnikh-kompaniy-ukraini-02112020-408> (дата звернення: 07.12.2022).
- 20.Побоченко Л.М. Сучасні тенденції розвитку ТНК в конкурентному бізнес–середовищі. *Стратегія розвитку України*, 2017. Вип. 2. С. 60
- 21.Михайлишин Л.І. Транснаціоналізація світової економіки: інноваційний аспект: монографія. Вінниця. 2016. С. 84
- 22.Експерти про транснаціональні корпорації в Україні. URL:  
<https://tyzhden.ua/eksperty-pro-transnatsionalni-korporatsii-v-ukraini/> (дата звернення: 10.12.2022).
- 23.Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) в Україну URL:  
<https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/> (дата звернення: 10.12.2022).
- 24.ТНК в Україні: діяльність та вплив на економіку URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48\\_2020\\_ukr/5.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/5.pdf) (дата звернення: 10.12.2022).
- 25.Способи масштабування бізнесу URL:  
[https://kebeta.agency/article/sposobi\\_masshtabirovaniya\\_biznesa](https://kebeta.agency/article/sposobi_masshtabirovaniya_biznesa) (дата звернення: 12.12.2022).
- 26.Особливості діяльності ТНК в сільськогосподарському виробництві URL:  
[https://stud.com.ua/54554/ekonomika/osoblivosti\\_diyalnosti\\_silskogospodarskomu\\_virobnitstvi](https://stud.com.ua/54554/ekonomika/osoblivosti_diyalnosti_silskogospodarskomu_virobnitstvi)
- 27.Характер впливу ТНК на сільськогосподарське виробництво URL:  
[https://stud.com.ua/54555/ekonomika/zmitsnennya\\_vzayemnih\\_regionalnih\\_zvyazkiv\\_zrostannya\\_pivden\\_pivden](https://stud.com.ua/54555/ekonomika/zmitsnennya_vzayemnih_regionalnih_zvyazkiv_zrostannya_pivden_pivden) (дата звернення: 12.12.2022).
- 28.Шубравська О.В. Корпоратизація аграрного сектора економіки України: монографія., 2020. – С. 196-201.