

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного
бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики

Кваліфікаційна робота магістра

на тему:

**«УПРАВЛІННЯ ТРАНСАКЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ФІРМИ У
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»**

Виконала:

студентка групи УМБз-61
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»,
освітньо-професійної програми
«Міжнародний бізнес»

Літюченко К.О.



Керівник: к.е.н., доц. Чемчикаленко Р. А.

Рецензент:



Харків – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ННІ «Каразінський інститут міжнародних відносин та туристичного бізнесу»
Кафедра міжнародних економічних відносин та логістики
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітньо-професійна програма «Міжнародний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В.о. завідувача кафедри
міжнародного бізнесу та консалтингу
І.В. Шкодін
«_____» _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Літученко Кристини Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи: «Управління трансакційними витратами фірми у міжнародному бізнесі»

Керівник роботи: к.е.н., доц. Чемчикаленко Р.А.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від 10.02.2025 р. № 4001-5/355 зі змінами
від 15.09.2025 р. № 4001-5/3272

2. Строк подання студентом роботи: 17.11.2025 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Теоретично-дослідницька частина. Дослідити сутність та складові трансакційних витрат підприємства. Розглянути особливості управлінських стратегій та організаційних механізмів зниження трансакційних витрат.

Аналітична частина. Розглянути сферу діяльності обраної компанії. Проаналізувати та визначити структуру та динаміку трансакційних витрат компанії. Дослідити вплив трансакційних витрат на ефективність міжнародних операцій підприємства.

Аналітично-рекомендаційна частина. Окреслити операційні інструменти зниження трансакційних витрат. Розробити рекомендації для підприємства.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Вибір, погодження та затвердження теми, призначення наукового керівника
2	Робота з джерелами інформації для написання кваліфікаційної роботи; вивчення нормативних та урядових актів; складання бібліографії наукових джерел
3	Складання календарного плану та розширеного плану-конспекту роботи, узгодження з керівником
4	Написання першого, теоретично-дослідницького розділу
5	Написання другого, аналітично-рекомендаційного розділу
6	Написання третього, рекомендаційного розділу
7	Звіт керівника і студента про хід виконання роботи на кафедрі
8	Попередній захист кваліфікаційної роботи
9	Доопрацювання роботи у відповідності до зауважень з попереднього захисту; узгодження виправленого варіанту роботи з науковим керівником
10	Оформлення тексту роботи; подання роботи науковому керівникові для написання відгуку
11	Зовнішнє рецензування кваліфікаційної роботи
12	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні Державної екзаменаційної комісії

5. Дата видачі завдання: 10 лютого 2025 р.

Студент



підпис

Літюченко К.О.

ініціали, прізвище

Керівник роботи


Чемчикаленко Р.А.

підпис

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСАКЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ	8
1.1 Поняття, походження і еволюція теорії трансакційних витрат	8
1.2 Класифікація трансакційних витрат і їх складові в міжнародному бізнесі	23
1.3 Управлінські стратегії та організаційні механізми зниження трансакційних витрат	33
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2 ХАРАКТЕРИСТИКА ARCELORMITTAL ТА ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ	46
2.1 Загальна характеристика й сфера діяльності компанії ArcelorMittal	46
2.2. Аналіз структури та динаміки трансакційних витрат ArcelorMittal	57
2.3. Вплив трансакційних витрат на ефективність міжнародних операцій ArcelorMittal	67
Висновки до розділу 2	71
РОЗДІЛ 3 МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ І ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	73
3.1 Операційні інструменти зниження трансакційних витрат	73
3.2 Стратегічні рекомендації для фірми: організаційні та контрактні рішення	82
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	93
ДОДАТКИ	103

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації та цифрової трансформації бізнесу трансакційні витрати виступають не менш важливим елементом формування конкурентоспроможності фірми, ніж виробничі чи фінансові ресурси. Від ефективності управління цими витратами залежить здатність підприємства адаптуватися до вимог міжнародного ринку, мінімізувати ризики взаємодії з іноземними контрагентами, скоротити час укладання угод та забезпечити гнучкість бізнес-моделі.

Актуальність теми дослідження обумовлена зростаючим значенням трансакційних витрат у структурі загальних витрат підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Ці витрати охоплюють широкий спектр: від витрат на пошук інформації про потенційного партнера до витрат на забезпечення виконання контракту в умовах різного інституційного середовища. Особливо гостро ця проблема постає для підприємств країн, що розвиваються, таких як Україна, де нерідко спостерігається висока адміністративна складність процедур, нестабільність правового поля та недостатня інтегрованість у міжнародні ланцюги поставок.

Наукова проблема полягає в тому, що питання ідентифікації, оцінки та зниження трансакційних витрат у міжнародному бізнесі досі залишаються недостатньо систематизованими у вітчизняній літературі. Хоча трансакційна економіка активно розвивається з часів Р. Коуза[1], О. Вільямсона, О. Гарта[10] та інших класиків нового інституціоналізму, більшість досліджень має переважно теоретичний характер. Практичні аспекти управління трансакційними витратами фірм, зокрема в умовах різних країн та правових режимів, у сучасних українських наукових джерелах аналізуються фрагментарно - Соболь І. Є., Кваснюк Б. Є., Бублик М. І. Більш повно тематика висвітлена у працях закордонних авторів - Дж. Норта, П. Мілгрона, Д. Тіза, Ч. Менара[5].

З іншого боку, останні дослідження Світового банку, OECD[78], UNCTAD та інших міжнародних організацій підтверджують значний вплив трансакційних витрат на міжнародну конкурентоспроможність компаній. За їхніми оцінками, ефективне управління трансакційними витратами може збільшити прибутковість фірми на 5-10% навіть без зміни обсягу виробництва.

Отже, тема дослідження є не лише теоретично важливою, але й має високу практичну значущість, особливо для малих та середніх підприємств, які є найбільш вразливими до трансакційних бар'єрів у міжнародному бізнесі.

Об'єктом дослідження є вивчення трансакційних витрат підприємств, що здійснюють діяльність у сфері міжнародного бізнесу.

Предметом дослідження виступають механізми управління трансакційними витратами фірми з метою забезпечення її ефективного функціонування у міжнародному середовищі. У межах предмету розглядаються види трансакційних витрат, методи їх оцінки та інструменти їх оптимізації.

Метою роботи є розроблення методичних рекомендацій для управління трансакційними витратами в міжнародному бізнесі, ґрунтуючись на аналізі їх впливу на ефективність.

Для досягнення цієї мети були поставлені такі *завдання*:

1. Дослідити сутність та походження трансакційних витрат підприємства.
2. Дослідити класифікацію трансакційних витрат та їх складові в бізнесі.
3. Розглянути особливості управлінських стратегій та організаційних механізмів зниження трансакційних витрат.
4. Розглянути сферу діяльності обраної компанії.
5. Проаналізувати та визначити структуру та динаміку трансакційних витрат компанії.
6. Дослідити вплив трансакційних витрат на ефективність міжнародних операцій підприємства.

7. Окреслити операційні інструменти зниження трансакційних витрат.
8. Розробити рекомендації для підприємства.

Для досягнення поставленої мети використано такі методи дослідження, як метод теоретичного аналізу та узагальнення, методи порівняльного аналізу, метод системного підходу, кількісні методи аналізу та методи емпіричного дослідження

У межах роботи: обґрунтовано роль трансакційних витрат як чинника зниження ефективності зовнішньоекономічної діяльності; систематизовано та адаптовано для умов України методику кількісної оцінки трансакційних витрат; проведено емпіричний аналіз трансакційних витрат вітчизняних підприємств з урахуванням порівняння з міжнародною практикою; розроблено прикладні рекомендації щодо зниження трансакційних витрат на рівні фірми; визначено напрями удосконалення регуляторного середовища, що впливає на трансакційні витрати.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що за результатами проведеного дослідження запропоновано підходи до скорочення трансакційних витрат, а також результати роботи можуть бути використані керівниками підприємств для прийняття управлінських рішень щодо оптимізації процесів зовнішньоекономічної діяльності, науковими установами - як база для подальших досліджень трансакційних аспектів міжнародного бізнесу. *Апробація результатів дослідження.* Основні положення та результати дослідження доповідалися на науковій конференції: I Всеукраїнська науково-практична конференція молодих-вчених (8 листопада 2025 р.) Харків, ХНУ імені В. Н. Каразіна.

Структура і обсяг. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Роботу викладено на 105 сторінках (враховуючи список використаних джерел). У дослідженні є 5 рисунків та 10 таблиць, 2 додатка. Список використаних джерел містить 80 найменувань на 10 сторінках.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТРАНСАКЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ У МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ

1.1 Поняття, походження і еволюція теорії трансакційних витрат

В умовах посилення залежності економіки України від світової економіки, міжнародного ринку та фінансів визначення природи та сутності трансакційних витрат набуває особливо актуального значення.

Одним з основоположників неоінституціоналістської теорії та розробки нових підходів до погляду на діяльність підприємств був Рональд Коуз, саме він ввів поняття «трансакційні витрати» у роботі «Природа фірми»[10].

Одним із ключових наукових досягнень Р. Коуза стало формулювання та введення в економічну науку поняття «трансакційних витрат», під якими розуміються витрати на пошук необхідної інформації щодо цін і попиту, вибір контрагентів, укладання контрактів та інші супутні процеси. Саме це поклало початок розвитку контрактного підходу в інституціоналізмі, який сприяв формуванню нової міждисциплінарної галузі знань, що об'єднує елементи права, організаційних наук та економічної теорії.

Рональд Коуз - американський економіст англійського походження, який у 1991 році був удостоєний Нобелівської премії з економіки за свої фундаментальні праці з проблематики трансакційних витрат, серед яких «The Nature of the Firm» (1937)[8] та «The Problem of Social Cost» (1960)[22]. Хоча на момент їх публікації ці роботи не набули широкого визнання, згодом вони стали знаковими для світової економічної думки, а статтю «Проблеми соціальних витрат» вважають одним із найвагоміших внесків у розвиток економічної теорії після Другої світової війни.

Рональд Коуз підкреслював, що будь-яка взаємодія між економічними суб'єктами на ринку супроводжується певними витратами - зокрема на пошук необхідної інформації, ведення переговорів, укладання контрактів і забезпечення захисту прав власності. Учений ввів поняття «трансакційних

витрат» для пояснення механізмів формування оптимального розміру підприємства. Він доводив, що фірма розширює свою діяльність доти, доки витрати на організацію додаткової операції всередині підприємства залишаються нижчими або рівними витратам, які виникли б під час виконання аналогічної операції через ринковий обмін чи іншу компанію. На думку Коуза, особливість функціонування фірми полягає в тому, що всередині неї ціновий механізм ринку замінюється ієрархічною системою управління, тобто адміністративними наказами та внутрішнім контролем, які забезпечують координацію дій без участі ринкових сигналів [1].

Подальший розвиток ідей Р. Коуза у сфері теорії трансакційних витрат отримав завдяки працям Армена Алчіана. Учений наголошував на необхідності врахування витрат, пов'язаних із пошуком, придбанням і обробкою інформації, та підкреслював, що зниження цих витрат можливе різними шляхами. Алчіан виділив два основні способи економії на інформаційних витратах - створення товарно-матеріальних запасів і цінову стабільність, незалежно від того, чи використовуються вони повністю, чи залишаються надлишковими.

У свою чергу, Дуглас Норт визначав трансакційні витрати як плату за недосконалість ринкової системи, зазначаючи, що за їх відсутності ринок функціонував би за єдиними, раціональними й передбачуваними моделями поведінки. Кеннет Ерроу розглядав виникнення інститутів як реакцію на існування трансакційних витрат, оскільки саме інститути покликані зменшувати їхній вплив на економічні процеси. У його трактуванні поняття трансакційних витрат - це «витрати функціонування економічної системи», тобто більш широке визначення, яке охоплює не лише класичні трансакційні витрати, а й інші форми витрат, пов'язані з підтриманням ефективності економічних відносин [2].

До основних видів трансакційних витрат у сучасній економічній теорії відносять три ключові групи:

- ринкові трансакційні витрати, що виникають у процесі обміну між суб'єктами господарювання на відкритому ринку;
- управлінські трансакційні витрати, пов'язані з організацією, координацією та контролем діяльності всередині підприємства;
- політичні трансакційні витрати, які відображають витрати на забезпечення відповідності діяльності фірми вимогам державного регулювання, законодавства та інституційного середовища.

На формування трансакційних витрат впливає сукупність різних чинників, які можна систематизувати у шість основних груп, які зображені на рисунку 1.1.

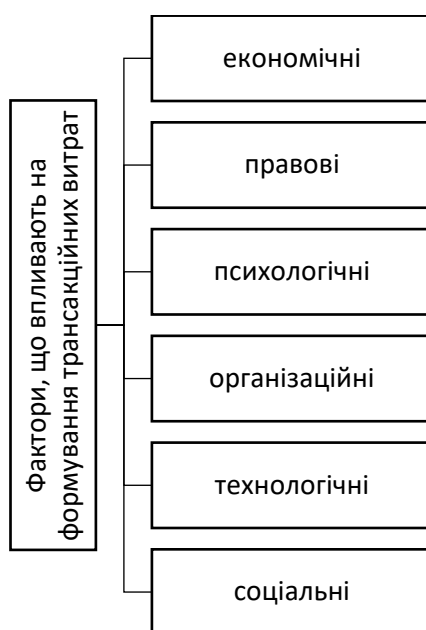


Рисунок 1.1 – Фактори, що впливають на формування трансакційних витрат

Джерело: складено автором за даними [3]

Складовими економічних факторів є:

- контрактна природа підприємства, оскільки всі взаємовідносини між суб'єктами господарювання базуються на договірних зобов'язаннях;
- ступінь конкурентної боротьби, що особливо посилюється в умовах ринкової трансформації та проявляється у різних формах;

- рівень конкурентоспроможності продукції, який залежить від масштабів ринку, його типу та структури;
- маркетингова стратегія просування товару;
- еластичність попиту на продукцію підприємства;
- стадія життєвого циклу товару, що впливає на обсяг і характер витрат[3].

Існування трансакційних витрат стимулює появу різних організаційних і управлінських підходів, спрямованих на їх скорочення - але лише тоді, коли витрати на впровадження таких підходів є нижчими за очікуваний економічний ефект. Іншими словами, підприємства обирають ті форми ділової практики, які дозволяють мінімізувати витрати на укладання угод, отримання інформації, координацію та контроль.

Неокласичний підхід трактує трансакційні витрати як абсолютно природне явище ринку. Вони можуть виникати при будь-якій передачі прав власності, оскільки учасникам обміну необхідно знаходити партнерів, перевіряти їхню надійність, домовлятися та здійснювати взаємодію. Тобто у неокласичній теорії трансакційні витрати розглядаються передусім як витрати, пов'язані з обміном та передачею прав власності.

При цьому неокласики припускали, що всередині однієї фірми трансакційні витрати формуватися не можуть. На їхню думку, такі витрати існують лише під час ринкових взаємодій між окремими фірмами або індивідами. Однак практичний досвід сучасних компаній доводить, що ця позиція є значно спрощеною. Внутрішні координаційні, інформаційні та контрольні витрати всередині фірм можуть бути не менш суттєвими, ніж зовнішні, що й стало однією з причин подальшого розвитку неоінституційного підходу до аналізу трансакційних витрат. [5].

Поняття трансакційних витрат може бути інтерпретоване з кількох позицій. З одного боку, вони є складовою загальних витрат підприємства й безпосередньо зменшують його прибуток. З іншого боку, такі витрати не завжди мають негативний характер - якщо їх здійснення сприяє розширенню виробництва, освоєнню нових ринкових сегментів або оптимізації інших видів

витрат, то вони набувають інвестиційного характеру та позитивно впливають на результативність діяльності підприємства.

Інтерес економістів до вивчення трансакційних витрат пояснюється кількома причинами.

По-перше, лише з урахуванням цих витрат можна отримати повну та реалістичну оцінку загальної вартості господарської діяльності, оскільки саме вони відображають неочевидні, але суттєві витрати на координацію економічних взаємодій.

По-друге, у сучасних умовах глобалізації та цифровізації трансакційні витрати мають вирішальний вплив на ефективність функціонування підприємств, визначаючи рівень їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Отже, система управління підприємством повинна враховувати вплив трансакційних витрат на всі етапи управлінського процесу - від формування стратегічних цілей і реалізації управлінських рішень до оцінки ефективності їх виконання та визначення напрямів подальшого розвитку.

Трансакційні витрати є невід'ємною складовою ринкових відносин і супроводжують практично кожен етап економічної взаємодії. Вони виникають щоразу, коли підприємство приймає рішення, планує майбутню діяльність, веде переговори, переглядає умови угод, вирішує спірні питання чи забезпечує дотримання вже укладених домовленостей. У цьому сенсі трансакційні витрати - це не просто додаткові витрати бізнесу, а механізм, який підтримує порядок і передбачуваність взаємодії між економічними агентами.

Узагальнюючи ключові положення теорії трансакційних витрат, можна стверджувати, що до цієї категорії належать усі витрати, пов'язані з:

- збиранням, обробкою та аналізом ринкової інформації;
- проведенням переговорів та ухваленням рішень;
- контролем за виконанням контрактів та юридичним захистом угод.

Оскільки ці витрати безпосередньо пов'язані з конкурентною взаємодією на ринку, вони часто формують вагомий частку сукупних витрат підприємства.

Водночас їх роль не обмежується лише супроводом переговорних процесів - через механізми трансакційних витрат здійснюється ширший контроль за функціонуванням підприємства, включаючи моніторинг внутрішніх процесів і превенцію можливих ризиків.

Таким чином, трансакційні витрати можна вважати універсальною економічною категорією. Вони допомагають пояснити не лише поведінку учасників ринку, але й походження, функціонування та розвиток багатьох економічних явищ, які складно зрозуміти в межах традиційної неокласичної теорії. Це робить концепцію трансакційних витрат важливим аналітичним інструментом для дослідження сучасних економічних процесів.

Після завершення Другої світової війни інституціоналізм пережив своєрідне відродження, проте вже на новій теоретичній основі. Якщо представники неокласичної школи та кейнсіанці дискутували щодо меж державного втручання в економіку, то нове покоління інституціоналістів зосередило увагу на інших аспектах суспільно-економічного життя. У центрі їхніх досліджень опинилися науково-технічна революція (НТР), роль інформації, політики, соціальних інститутів та влади у функціонуванні економічних систем[5].

Господарська система - це впорядкована мережа взаємозв'язків між тими, хто виробляє матеріальні й нематеріальні блага та послуги, і тими, хто їх споживає. Координувати ці взаємозв'язки, тобто вирішувати, що виробляти, яким способом та для кого, можна двома основними шляхами: через спонтанний, або стихійний порядок, та через ієрархію.

Спонтанний порядок - це ринок, який сформувався природно в ході розвитку людської цивілізації. У ринковій економіці інформація про асортимент товарів, їхню ціну, смаки та потреби споживачів є розпорошеною між безліччю учасників[4]. У таких умовах єдиним ефективним механізмом передавання важливої інформації між виробниками та споживачами виступає коливання цін, яке сигналізує про дефіцит, надлишок чи зміну попиту. Процес пошуку інформації, зокрема даних про ціни, рівень попиту, потенційних

контрагентів чи партнерів супроводжується значними витратами ресурсів і часу. Саме ці витрати Коуз визначив як трансакційні, підкреслюючи, що вони є невід'ємною складовою будь-якої ринкової взаємодії та суттєво впливають на ефективність функціонування економічних суб'єктів[8].

Іншим шляхом отримати інформацію про те, що виробляти, як це робити і для кого, є ієрархія - система, у якій рішення та вказівки спускаються від центру до виконавців. Такий підхід добре ілюструвався за часів соціалізму, коли командно-адміністративна модель покладала на державу повну відповідальність за планування виробництва та розподіл ресурсів через мережу державних та партійних органів.

Елементи ієрархії присутні й у будь-якій сучасній компанії: керівник визначає завдання, а працівники їх виконують, не витрачаючи час на пошук додаткової інформації чи ухвалення рішень. Це природним чином знижує трансакційні витрати. Держава у певному сенсі виконує подібну координаційну функцію. Тому інколи може здатися, що саме ієрархічний, централізований підхід є більш ефективним, адже вимагає менше витрат на забезпечення узгодженості дій.

Коуз стверджував: «Скорочення трансакційних витрат, отже, підвищення ефективності функціонування економіки забезпечується існуванням правових норм і їх дотриманням»[7].

Взаємозв'язок між юридичними нормами, зокрема правами власності, та трансакційними витратами був обґрунтований Коузом у його відомій теоремі. Учений підкреслював, що чітке визначення та закріплення прав власності є необхідною передумовою ефективного функціонування ринкових механізмів. Якби ціновий механізм діяв абсолютно без витрат, тобто без потреби у витратах часу та ресурсів на пошук інформації, ведення переговорів і укладання контрактів, тоді не виникала б потреба у створенні та регулюванні прав власності. Саме тому, на думку Коуза, правові інститути формуються як відповідь на існування трансакційних витрат і слугують засобом їх зниження, забезпечуючи ефективність обміну та стабільність ринкових відносин.

Водночас повне усунення трансакційних витрат є неможливим, оскільки вони становлять невід’ємну частину будь-якої економічної системи. Саме на це звертав увагу американський економіст Дж. Стіглер, який іронічно зауважив, що «світ із нульовими трансакційними витратами був би таким самим жахливим, як і світ природи без тертя»[9]. Ця метафора підкреслює, що трансакційні витрати виконують важливу регулятивну функцію, забезпечуючи рівновагу, послідовність і реалістичність економічних процесів.

Особливість економічної теорії прав власності полягає в тому, що вона пропонує новий підхід до розуміння самої категорії «власність». У межах цієї теорії власність розглядається не як матеріальний ресурс, а як сукупність прав на його використання. Тому замість традиційного поняття «власність» дослідники використовують термін «право власності», підкреслюючи, що економічна поведінка базується на розподілі та реалізації саме прав, а не фізичних об’єктів.

Право власності охоплює низку окремих повноважень - так званих «пучків прав». До них належать щонайменше одинадцять елементів, серед яких: право володіння, право користування, право управління, право отримання доходу тощо. Сукупність цих прав формує систему «правил гри», що задається суспільством і визначає, кому, в якому обсязі та на яких умовах доступні ресурси.

Друга важлива особливість теорії полягає в тому, що вона виходить із фундаментальної проблеми обмеженості ресурсів. Лише дефіцитні, обмежені блага стають об’єктом власності, оскільки саме щодо них виникає потреба у встановленні прав доступу та використання. Якщо ж ресурс є необмеженим, то й підстав для формування прав власності щодо нього немає - між людьми не виникає конкуренції за його використання, а відповідно й ринкових відносин.

Таким чином, теорія прав власності пропонує концептуальну основу для пояснення того, як саме суспільство організовує доступ до ресурсів, як

функціонують ринки і чому права на ресурси мають вирішальне значення для економічної ефективності.

Права власності, за концепцією Коуза, повинні бути чітко визначеними й юридично закріпленими, адже саме вони виступають об'єктом економічного обміну. Він наголошував, що ефективність ринкової системи безпосередньо залежить від можливості вільного купівлі та продажу прав на здійснення певних дій чи використання ресурсів. Як зазначав Коуз, «якщо права на здійснення певних дій можуть бути куплені або продані, то зрештою вони перейдуть до тих, хто оцінює надані ними можливості для виробництва або споживання найвище»[8].

Отже, чітке визначення прав власності та обмеження доступу сторонніх осіб до ресурсів істотно впливають на поведінку економічних агентів. Такі умови сприяють тому, що права власності переходять до тих суб'єктів, які цінують їх вище і здатні ефективніше використовувати ресурси, отримуючи з них більшу користь. Для ринку не має значення, хто саме володіє певним ресурсом, важливо лише, щоб існував реальний власник, який несе відповідальність за його раціональне використання.

На думку Коуза, успішне функціонування ринкової системи залежить від двох ключових чинників, рівня трансакційних витрат і наявності чітко визначених прав власності. Якщо трансакційні витрати незначні, а права власності забезпечені юридично та фактично виконуються всіма учасниками, то ринок стає саморегульованою системою, здатною усувати навіть соціально значущі зовнішні ефекти (екстерналії) без втручання держави.

Під зовнішніми ефектами розуміють витрати або вигоди, що виникають унаслідок економічної діяльності, але впливають на осіб, які не є безпосередніми учасниками ринкової угоди. Наприклад, забруднення довкілля підприємством, шум від аеропорту чи транспортних вузлів тощо. Ті, хто створює подібні ефекти, зазвичай не компенсують шкоду, яку вони завдають іншим, що змушує населення нести додаткові витрати на захист власних інтересів.

Проблему зовнішніх ефектів уперше системно досліджував А. Пігу, який стверджував, що ринок не здатен самотійно вирішити цю проблему, оскільки екстерналії неможливо точно оцінити. Звідси він робив висновок про необхідність державного регулювання, зокрема запровадження спеціальних податків для компенсації шкоди.

Натомість Коуз спростував висновки Пігу, довівши, що за умови низьких трансакційних витрат і чітко визначених прав власності зовнішні ефекти можуть бути інтерналізовані, тобто перетворені у внутрішні витрати сторін угоди без участі держави. Цей висновок став основою теореми Коуза[6], згідно з якою ринковий механізм сам здатен досягти ефективного розподілу ресурсів.

Водночас учений підкреслював, що державне втручання може бути виправданим лише тоді, коли витрати на нього є меншими, ніж втрати, спричинені ринковою нестабільністю чи неефективністю.

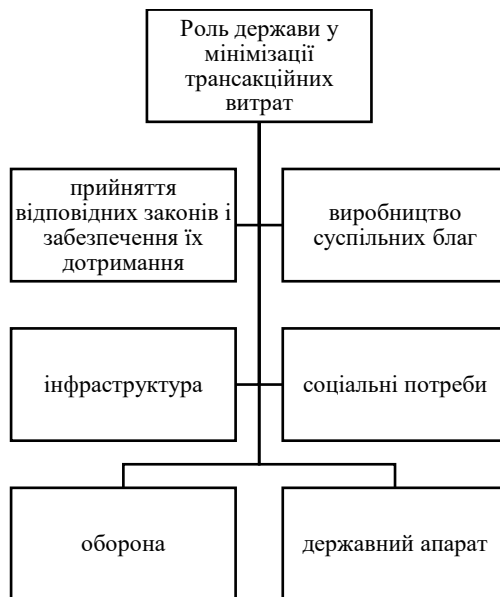


Рисунок 1.2 – Узагальнена схема ролі держави у мінімізації трансакційних витрат

Джерело: складено автором за даними [6]

Інституціональне забезпечення економічного розвитку здійснюється опосередковано через діяльність державних органів, корпоративних структур, підприємницьких об'єднань та спеціалізованих установ у сфері фінансів й інновацій, які створюють умови для ефективного функціонування економіки.

Організаційні аспекти розглядаються в цьому розділі як складова, що безпосередньо пов'язана з ідеями неоінституціоналізму та теорією фірми Р. Коуза, відповідно до якої фірми виникають для зниження трансакційних витрат і підвищення ефективності координації економічної діяльності[5].

Отже, увага зосереджується на питаннях формування ефективних організаційних структур у реальному секторі економіки України, здатних відповідати сучасним викликам, а також на взаємодії державних інституцій і ринкових суб'єктів та інституційних умовах інноваційного розвитку. Інститути при цьому розглядаються як результат історичних процесів, пристосованих до умов минулого, що водночас виступають чинником інерційності суспільного розвитку.

Не виходячи за встановлені межі, інститути виступають, з одного боку, стабілізуючим елементом економічної системи, а з іншого - можуть спричиняти надмірний консерватизм і тим самим гальмувати економічний розвиток. Вони мають певний дискримінаційний потенціал, адже будь-яка норма може стати джерелом конфлікту інтересів між соціальними, корпоративними чи владними групами. При цьому оцінювання відповідності інституційної системи завданням економічного розвитку є значною мірою суб'єктивним процесом, який допускає різні варіанти інтерпретацій і рішень.

З появою теорії фірми Рональда Коуза традиційне уявлення про безумовну регулюючу роль цінового механізму в економіці втратило абсолютність, що спонукало науковців переглянути цю позицію. Випереджаючи подальше формування інституціональної структури, Коуз зазначав, що економічна система може координуватися за допомогою цінового механізму, і навіть із позитивними результатами, адже конкуренція через систему цін забезпечує необхідну координацію економічних процесів[2].

Далі Коуз робить ключовий висновок про те, що використання цінового механізму супроводжується певними витратами, які він назвав трансакційними. Їх наявність пояснює існування альтернативних ринковим способів координації, які в окремих випадках можуть виявитися ефективнішими за ринкові, оскільки дозволяють уникнути або зменшити витрати, пов'язані з укладанням та виконанням угод. Такою альтернативою ринковій координації є адміністративні рішення всередині фірми, що забезпечують організацію виробництва без необхідності постійного ринкового обміну. Саме наявність трансакційних витрат, за Коузом, і зумовлює виникнення та існування фірм. Він наголошував, що трансакційні витрати впливають не лише на характер і форму контрактних відносин, а й на структуру виробництва, які саме товари й послуги створюються.

Г. Демзец підкреслював, що максимізація прибутку та підвищення ефективності господарської діяльності можливі лише за умови, коли фірми заміщують ринки у тих випадках, коли витрати на використання ринкового механізму перевищують управлінські витрати всередині організації[8]. Фактично мова йде не про зникнення одного типу контрактів і появу іншого, а про їх поступову еволюцію та заміщення відповідно до умов ринкового середовища. Р. Коуз наголошував, що «поза межами фірми виробництво координується коливаннями цін, що спрямовують діяльність через низку ринкових обмінних трансакцій». Саме з цієї концепції починається формування сучасного погляду на трансакції та трансакційні витрати.

З часом ці категорії посіли центральне місце в економічній науці: їх активно досліджують, аналізують, кількісно оцінюють і класифікують. Така увага цілком обґрунтована, адже трансакційні витрати становлять значну частину економічних витрат загалом, залежать від якості інституційного середовища та безпосередньо впливають на темпи й характер економічного розвитку. Попри широке використання, поняття «трансакція» не має абсолютно однозначного тлумачення. У багатьох випадках його зміст уточнюють через взаємозв'язок із трансакційними витратами. У

найпоширенішому трактуванні трансакції розглядаються як акти купівлі-продажу чи обміну, у межах яких здійснюється переміщення товарів, перерозподіл ресурсів або передання прав власності між економічними агентами.

Саме акцент на передачі прав власності дозволив провести ключове розмежування між ринковими та внутрішньофірмовими механізмами координації. Усередині фірми, де права власності не передаються, взаємодія відбувається інакше: вона базується на управлінських розпорядженнях, ієрархії та внутрішніх регламентах. Тому такі взаємодії доцільно відносити не до трансакцій, а до інтеракцій, виокремлюючи відповідно інтеракційні та трансакційні витрати. Це розмежування стало важливим кроком у розвитку неінституційної теорії, оскільки дозволило точніше описати природу фірми та механізми її функціонування.

На нашу думку, така позиція є цілком логічною та обґрунтованою. Як зазначає С. І. Архієреєв[6], подібний підхід має не лише теоретичне підґрунтя, а й практичну значущість, особливо для пояснення динаміки трансакційних витрат у перехідних економіках. Г.Демзетц[10], уточнюючи термінологію в межах теорії трансакційних витрат, пропонує розмежовувати поняття: термін «трансакційні витрати» застосовувати щодо витрат на координацію через ринок, а для витрат, що виникають у межах діяльності фірми, використовувати поняття «управлінські витрати». Сучасна економічна література приділяє значну увагу трансакційним витратам, визнаючи їх базовою категорією неінституціоналізму. Сам Коуз вважав своєю основною заслугою введення поняття трансакційних витрат у економічний аналіз[8], відносячи до них витрати на переговори, укладання контрактів, перевірку виконання домовленостей і вирішення суперечок, тобто витрати, пов'язані з функціонуванням цінового механізму.

Дуглас Норт наголошував, що ключем до розуміння сутності трансакційних витрат є усвідомлення того, що інформація не є безкоштовною. Він відносив до трансакційних витрат витрати на вимірювання цінності

об'єктів обміну, захист прав власності, контроль за дотриманням угод та забезпечення їх виконання. На думку Т.Еггертссона[12], трансакційні витрати виникають у процесі обміну правами власності і мають вирішальне значення для розподілу ресурсів та формування структури економічної організації. Учений підкреслював, що єдиного, універсального визначення трансакційних витрат не існує, адже їхній зміст охоплює широкий спектр діяльності. Зокрема, Еггертссон відносив до трансакційних витрат: пошук інформації про рівень цін, якість товарів і трудових ресурсів, ідентифікацію потенційних контрагентів (покупців або продавців), проведення переговорів та узгодження умов обміну, укладання контрактів, захист прав власності, контроль за виконанням угод і поведінкою партнерів, забезпечення дотримання домовленостей[12]. Трансакційні витрати, за Еггертссоном, відображають реальні витрати економічних агентів на здійснення обміну, що зумовлюють ефективність ринкових відносин і визначають межі раціональної поведінки суб'єктів господарювання.

На нашу думку, у наведених вище трактуваннях поняття трансакційних витрат відсутні суттєві суперечності. Тому щодо їхньої структури та видів можна стверджувати, що в економічній літературі вже склалося загальне розуміння цього поняття.

У стислому вигляді трансакційні витрати можна визначити як витрати, що виникають у процесі обміну правами власності та супроводжують здійснення економічних угод на всіх стадіях - від підготовки до контролю за виконанням.

Проблема полягає в розділенні трансакційних витрат у структурі економіки, оскільки сучасна система бухгалтерського обліку не передбачає їх окремого відображення. У науковій літературі трапляються посилання на дослідження, присвячені тенденціям зміни обсягів трансакційних витрат і спробам їх кількісного вимірювання. Загалом зазначається, що тенденція є зростаюною, адже зі збільшенням складності економічних зв'язків та інституційних взаємодій обсяг таких витрат зростає.

Щодо конкретних кількісних оцінок, то вони залишаються умовними, оскільки методики їх визначення відрізняються. Зокрема, Дж. Волліс і Д. Норт (1986 р.) у своїх дослідженнях зазначали, що в економіці США понад 45% валового національного продукту припадає на трансакційні операції, тобто на витрати, пов'язані з координацією, інформаційним забезпеченням і юридичним супроводом господарської діяльності[11].

Ці дані дають лише загальне уявлення про масштаби трансакційного сектору економіки США у межах складу витрат, які дослідники віднесли до трансакційних, і тому не можуть бути використані як орієнтир для інших країн з різною інституційною структурою та рівнем розвитку.

Аналізуючи сфери виникнення трансакційних витрат, їх склад, чинники формування та характер економічних трансформацій, можна стверджувати, що в Україні простежується стійка тенденція до їх зростання. Це зумовлено низкою історичних та інституційних факторів. Після розпаду СРСР країна втратила відпрацьовані механізми постачання ресурсів і збуту продукції, а сформована роками система координації економічних зв'язків перестала діяти. Тривалий час обмінна сфера функціонувала без належної нормативно-правової бази, без розвиненого ринкового середовища та реальної конкуренції. Висока інфляція, правова невизначеність і фрагментарність ринкових інститутів лише посилювали передумови для зростання трансакційних витрат.

Попри очевидність цих чинників, достовірних кількісних оцінок трансакційних витрат в Україні поки що немає, що ускладнює глибший аналіз. У науковому дискурсі можна оперувати лише ймовірними оцінками та гіпотетичними тенденціями, спираючись на загальні інституційні характеристики економіки та досвід інших країн, що проходили подібні етапи трансформації.

Зростання інтересу до проблеми трансакційних витрат є закономірним та необхідним. Розуміння їх структури та чинників дає змогу ідентифікувати можливі напрями їх скорочення або стабілізації, що є важливою умовою підвищення ефективності економіки. Водночас важливо чітко визначити, які

саме витрати можна вважати надмірними, щоб їхнє скорочення не зашкодило нормальному функціонуванню ринкових механізмів та системи управління.

Не менш актуальною є увага до витрат виробництва, які також містять значний потенціал економії та можуть суттєво впливати на загальну конкурентоспроможність підприємств і національної економіки загалом. У такому контексті дослідження трансакційних витрат стає важливим інструментом удосконалення економічної політики й підвищення ефективності ринкових інститутів.

1.2 Класифікація трансакційних витрат і їх складові в міжнародному бізнесі

Становлення ринкових інститутів, надання Україні статусу країни з ринковою економікою, а також приватизаційні процеси та проблеми специфікації й захисту прав власності зумовлюють зростання значення теоретичних досліджень, присвячених трансакційним витратам у контексті української економіки.

Якщо визначити, яке з понять сучасної економічної науки є відносно новим, але водночас найбільш уживаним, то безперечно це поняття трансакційних витрат. Воно є ключовою категорією нової інституційної теорії, що пояснює функціонування ринкових механізмів через призму витрат обміну. Підвищений інтерес до вивчення їхнього впливу зумовлений зростанням ролі трансакційних витрат у процесах трансформації національної економіки та поступовим збільшенням їх частки в загальній структурі витрат, що безпосередньо впливає на ефективність господарської діяльності в Україні.

У сучасних умовах прискорення науково-технологічного прогресу, поглиблення глобалізації та спеціалізації економічного простору спостерігається тенденція до зростання трансакційних витрат, рівень яких у світовій практиці іноді сягає половини вартості кінцевої продукції. Такі

витрати відіграють вирішальну роль у розміщенні ресурсів та формуванні структури економічної організації. Їхня різноманітність зумовлена множинністю форм контрактних відносин, типів власності та організаційних моделей компаній.

У межах сучасної економічної теорії поняття трансакційних витрат трактується по-різному. Спочатку їх розглядали як витрати, пов'язані з функціонуванням цінового механізму, тобто здійсненням ринкових обмінів, що передбачало їх відсутність у внутрішньофірмових трансакціях. Надалі деякі дослідники, зокрема Ю. Ніханс[13], розвиваючи цю ідею, висловлювали припущення, що трансакційні витрати притаманні лише ринковій економіці, а отже, порівняння економічних систем, заснованих на різних принципах координації, є методологічно проблематичним.

Ще більші труднощі виникають при дослідженні систем, що трансформуються. Одним із можливих способів концептуального «пом'якшення» проблеми трактування трансакційних витрат є застосування підходу «адміністративного ринку». Водночас визначення К. Ерроу, який розглядав трансакційні витрати як витрати на функціонування економічної системи, не узгоджується з цим підходом, адже подібні витрати притаманні будь-якій реальній господарській системі. Якщо ж розуміти економіку як сукупність взаємодій між економічними агентами, то трансакційні витрати можна тлумачити в загальному вигляді як витрати взаємодії[14]. Проте щодо продуктивності та адекватності такого визначення існують різні погляди. У науковій літературі спостерігаються суттєві розбіжності не лише стосовно сфери виникнення, а й змісту трансакційних витрат. Їхня багатоманітність є наслідком різних підходів до дослідження цього явища, що зумовлює можливість інтерпретації витрат одного типу як витрат іншого (наприклад, витрат на вимірювання - як витрат на захист прав власності, чи витрат опортуністичної поведінки - як витрат вимірювання).

Для здійснення будь-якої ринкової трансакції необхідно визначити контрагента, узгодити умови угоди, провести переговори та підготувати

контракт - усі ці дії потребують витрат, які і становлять сутність трансакційних. Трансакційні витрати відіграють ключову роль у формуванні інститутів, адже саме вони зумовлюють необхідність створення правил, норм і процедур, що регулюють економічну взаємодію. Як економічна категорія, вони застосовуються не лише в аналізі ринкових процесів, а й у дослідженні правових і соціальних інститутів. Вивчення динаміки трансакційних витрат дає змогу виявити основні механізми формування інституційних структур, які забезпечують ефективну взаємодію різних форм власності, видів діяльності та секторів економіки. Таким чином, трансакційні витрати мають вирішальне значення для розміщення ресурсів і визначення структури економічної організації в цілому.

Щоб коректно визначити сутність трансакційних витрат, необхідно насамперед звернутися до поняття «трансакція». Важливо розрізняти трансакцію та обмін, адже ці терміни, хоча й часто використовуються як синоніми (особливо в англomовній літературі), насправді мають змістові відмінності. Якщо аналізувати їх у межах неокласичної теорії, різниця здається формальною, однак у межах інституціонального підходу вона набуває ключового значення.

Під обміном розуміють передачу певного блага від одного економічного агента до іншого в обмін на інше благо. Такий механізм не враховує ані часових, ані просторових параметрів, а також не фокусується на якості переданих і отриманих благ. Обмін у класичній теорії описується переважно кількісними характеристиками: кількістю товарів та ціною. При цьому ціна зводиться до граничної норми заміщення блага під час обміну або споживання. Тому у стандартних моделях часткової рівноваги зазвичай достатньо лише двох параметрів: «ціни» та «кількості», які в окремих випадках можуть бути зведені до єдиного показника «кількість».

Трансакція, своєю чергою, має іншу природу. Вона передбачає обмін правами власності або правами на здійснення певної діяльності. Тобто в центрі уваги - не переміщення фізичних товарів, а рух правомочностей на володіння,

користування, розпорядження чи отримання доходу. Саме тому трансакцію можна вважати категоріально відмінною від обміну як процесу передачі матеріальних благ.

Такий підхід дає змогу чітко розмежувати фізичні та правові характеристики товарів, а відповідно - і види діяльності, що забезпечують їх зміну. Відповідно:

- трансформаційні витрати стосуються фізичного перетворення товарів,
- трансакційні витрати - правового оформлення, координації, переговорів, укладення та виконання контрактів.

З позицій неоінституціональної економіки будь-який обмін є передусім обміном правами власності, а його матеріальна форма - лише зовнішній прояв underlying юридичних процесів. Передання цих прав здійснюється через контракт, який визначає, які саме правомочності, у якому обсязі та на яких умовах переходять до іншої сторони[2].

Чим складнішими є блага, що беруть участь в обміні, та чим більшими є трансакційні витрати, пов'язані з їх переданням, тим складнішим і багатокomпонентним стає сам контракт. Це стосується не лише структури документа, а й механізмів контролю, моніторингу виконання, систем забезпечення довіри та інструментів захисту від опортунізму. В економічній літературі, залежно від різних підходів до трактування поняття, існує значна кількість класифікацій і типологій трансакційних витрат. Основні з них подані в таблиці 1.1 (Додаток А). Базовою складовою будь-якої трансакції є витрати, пов'язані з укладанням контрактів, однак до трансакційних також належать витрати на науково-технічне забезпечення, юридичний захист прав, пошук і обробку інформації, а також заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. В умовах зростаючої конкуренції компанії змушені здійснювати додаткові витрати на організацію науково-дослідних і патентно-ліцензійних робіт, формування інформаційних систем і баз даних, що, у свою чергу, розширює склад і обсяг трансакційних витрат, роблячи їх важливою частиною загальної системи витрат компанії.

Витрати на пошук інформації пов'язані з виявленням потенційних покупців і продавців на ринку. Неповнота або недостовірність інформації призводить до додаткових втрат, зокрема у випадках придбання товарів за завищеними цінами або продажу за заниженими, а також при здійсненні неефективних покупок товарів-замінників.

Витрати на ведення переговорів і укладання контрактів охоплюють затрати часу, ресурсів і коштів, необхідні для узгодження умов угоди, підготовки та юридичного оформлення договорів. У багатьох випадках ці витрати істотно збільшують кінцеву вартість продукції чи послуги[13]. Для України такі витрати є особливо значними через складність і неоднозначність законодавства, що допускає різні тлумачення нормативно-правових актів і створює додаткові ризики для сторін.

Витрати вимірювання виникають не лише через потребу у спеціальній вимірювальній техніці, а й через неминучі похибки в процесі оцінювання якості, кількості чи вартості товарів. Зменшити їх можна шляхом стандартизації продукції, запровадження гарантійних зобов'язань, однак повністю усунути такі витрати неможливо, адже вони є об'єктивною складовою ринкової взаємодії.

В Україні витрати на пошук інформації та вимірювання залишаються надто високими через можливість ухилення від дотримання встановлених законодавством стандартів. Особливо значними є також витрати на специфікацію та захист прав власності, адже в умовах недостатньо надійного правового захисту нерідко трапляються порушення прав власників. До таких витрат належать, зокрема, витрати на утримання судових і державних органів, покликаних забезпечувати правопорядок і контроль за виконанням зобов'язань.

Передбачити поведінку контрагентів після укладання угоди часто буває складно, у деяких випадках нечесні партнери можуть виконувати умови договору лише частково або ж повністю ухилятися від їх виконання. Таку поведінку, коли учасник економічної взаємодії ігнорує умови контракту задля

отримання власної вигоди за рахунок іншої сторони, у теорії називають опортуністичною поведінкою.

Витрати на проведення переговорів, укладання угод, специфікацію та захист прав власності, а також витрати, пов'язані з опортуністичною поведінкою, в Україні залишаються надзвичайно високими, що зумовлено високим рівнем корупції у суспільстві. Водночас ситуація має взаємозворотний характер: значні трансакційні витрати легальної економічної діяльності - тобто діяльності в межах чинного законодавства - часто стають підґрунтям для поширення корупційних практик.

Йдеться насамперед про високі витрати укладання контрактів, забезпечення прав власності та захисту від неправомірних дій третіх сторін. За оцінками фахівців, вартість дотримання закону в Україні є однією з найвищих, що створює додаткові бар'єри для бізнесу й інвесторів. Окрім зазначених форм трансакційних витрат, варто виокремити також витрати на захист від третіх осіб (зокрема, з боку державних структур, кримінальних угруповань тощо), які можуть суттєво зменшувати корисний ефект від виконання угоди та підвищувати загальні витрати економічної діяльності.

Існує загальновизнана класифікація трансакційних витрат за часом їх виникнення - до укладання угоди (*ex ante*) та після її укладання (*ex post*)[15].

Якщо розглядати процес укладання угоди як послідовність етапів: пошук партнера, узгодження інтересів, оформлення контракту та контроль за його виконанням, то відповідно можна визначити структуру трансакційних витрат, що подана у таблиці 1.1.

Попри переваги наведеної класифікації, вона не враховує витрати, що виникають безпосередньо під час укладання контракту. Тому доцільно розширити підхід, виділивши 3 групи трансакційних витрат: витрати, що передують укладанню договору, витрати на укладання, та витрати, що виникають після укладання договору[15].

Таблиця 1.1 – Види транзакційних витрат

Витрати до укладання угоди (ex ante)	Витрати після укладання угоди (ex post)
<u>Витрати пошуку інформації</u> : пошук партнерів, ринкової інформації, втрати через неповноту даних.	<u>Витрати моніторингу і попередження опортунізму</u> : контроль за виконанням угоди, запобігання порушенням.
<u>Витрати проведення переговорів</u> : узгодження умов обміну, вибір форми угоди.	<u>Витрати специфікації і захисту прав власності</u> : утримання судів, арбітражу, відновлення порушених прав, втрати від ненадійного захисту.
<u>Метрологічні витрати</u> : вимірювання якості товарів і послуг.	<u>Витрати захисту від третіх сторін</u> : захист від посягань держави, злочинних структур тощо.
<u>Витрати укладання угоди</u> : юридичне або неформальне оформлення контракту.	<u>Організаційні та експлуатаційні витрати</u> : використання управлінських структур для вирішення конфліктів поза судом.

Джерело: [15]

Транзакційні витрати слід розглядати як поєднання двох складових, транзакційних втрат, що виникають у процесі обміну правами власності, та транзакційних затрат, спрямованих на мінімізацію цих втрат. Втрати зумовлені розбіжністю між очікуваними та фактичними результатами угоди, тоді як затрати несуть сторони окремо, прагнучи захистити та забезпечити особисті економічні пріоритети. Розподіл затрат суттєво залежить від характеристик попиту та пропозиції на об'єкти угод.

До транзакційних втрат перш за все варто віднести витрати:

- витрати, спричинені неузгодженістю законодавчих або нормативно-правових актів;
- витрати, що виникають через різночитання положень договору;
- втрати, пов'язані з відсутністю ефективного контролю та механізмів примусу до виконання законодавчих норм;
- витрати, зумовлені опортуністичною поведінкою контрагентів.
- витрати, пов'язані з непередбаченими подіями;

Основні види транзакційних витрат:

- витрати на укладання договору;
- інформаційні витрати;

- витрати специфікації та захисту прав власності;
- витрати на здійснення розрахунків[21].

Різноманіття класифікацій трансакційних витрат пояснюється тим, що в економічній науці досі не існує єдиного, чітко визначеного підходу до трактування цього поняття. На практиці багато підприємств і компаній, не витримуючи мінливого податкового та нормативного тиску, змушені переводити частину діяльності у тіньовий сектор економіки.

Основною причиною цього явища є надмірно високі трансакційні витрати, які супроводжують законну господарську діяльність. Коли держава на етапі первинного розподілу прав власності не здатна ефективно передати їх тим суб'єктам, які можуть найкраще реалізувати ці права, а обмін правами власності ускладнений через занадто великі трансакційні витрати, підприємства й окремі економічні агенти переміщуються у позалегальний сектор. Це означає відмову від дотримання формальних правових норм і звернення до неформальних регуляторів: звичаїв, традицій, особистих домовленостей, які, хоч і не мають юридичної сили, але фактично виконують функцію регулювання економічних відносин [76].

Показовим прикладом такого явища є економіка країн Латинської Америки, де значна частина секторів, зокрема роздрібна торгівля, будівництво та громадський транспорт функціонує в умовах позалегальної системи прав власності. Так, наприклад, у столиці Перу – Лімі, отримання офіційного дозволу на будівництво житла може тривати близько чотирьох років, тому процес часто розпочинається не з оформлення документів у муніципалітеті, а з самовільного захоплення земельної ділянки під забудову. Це наочно демонструє, як високі трансакційні витрати і неефективність правових процедур спонукають економічних агентів діяти поза формальним законодавчим полем.

Вагомий внесок у розвиток трансакційного підходу зробили Р. Демзец та А. Алчіан. У своїй спільній праці «Виробництво, інформаційні витрати і економічна організація» вони розкрили сутність фірми через призму

ефективності колективного використання ресурсів. На їхню думку, перевага корпорації полягає в тому, що спільна діяльність учасників у межах команди забезпечує вищі результати, ніж ізольовані індивідуальні дії кожного окремого економічного агента[9].

Однак діяльність єдиної команди у виробничому процесі створює труднощі в оцінці індивідуального внеску кожного учасника у спільний результат. Це породжує потребу у системі контролю, яку бере на себе спеціальний учасник-контролер, що фактично стає власником фірми. Розвиваючи ці ідеї, М. Дженсен і В. Меклінг запропонували концепцію фірми як «мережі контрактів», у межах якої взаємовідносини між учасниками визначаються через систему довірливих зобов'язань. На їхню думку, проблема фірми полягає у виборі оптимальної контрактної структури, яка забезпечує мінімізацію трансакційних витрат і підвищення ефективності координації діяльності. Таким чином, основним завданням стає розроблення таких форм контрактів, які найкраще відповідають специфіці кожної економічної операції та інтересам сторін[21].

Отже, різноманітність класифікацій трансакційних витрат зумовлена відсутністю їхнього однозначного визначення. Саме тому дослідники, по-різному трактуючи їхню сутність і зосереджуючись переважно на окремих причинах виникнення, пропонують різні підходи до класифікації.

Найбільш узагальненим і змістовним вважається визначення, за яким трансакційні витрати - це витрати у сфері обміну, основою якого є не стільки фізична передача благ, скільки обмін правами власності. Аналіз різних наукових підходів дає підстави стверджувати, що в умовах сучасної України суттєву частку трансакційних витрат становлять витрати на дотримання податкового законодавства. При цьому стимули до добровільного дотримання законодавчих норм можуть сформуватися лише тоді, коли держава забезпечить зниження рівня трансакційних витрат у легальному секторі економіки, створивши прозорі та ефективні інституційні умови для бізнесу.

Важливим напрямом дослідження перехідних економік є аналіз формування норм і правил, адже зі зміною базових інститутів критерії ефективності локальних регуляторів стають нечіткими. У таких умовах оцінка діяльності політиків є складною та затратною, що зумовлює високий рівень раціональної непоінформованості виборців і низьку політичну активність населення. Щоб змінити цю тенденцію, необхідно сформувати мінімальний, але ефективний набір регулюючих правил, дотримання яких можна контролювати, водночас забезпечуючи стійкість системи від деструктивних впливів.

Аналіз і диференціація трансакційних витрат дали змогу виокремити їх основні форми, серед яких у теорії найчастіше досліджуються 5 ключових типів. Зокрема, в Україні витрати на пошук інформації та вимірювання залишаються надто високими через недостатній розвиток відповідних ринкових інститутів. Особливо значними в Україні залишаються витрати, пов'язані з проведенням переговорів, укладанням угод, визначенням та захистом прав власності, а також витрати, спричинені опортуністичною поведінкою учасників ринку. Їх високий рівень значною мірою зумовлений поширеною корупцією та низьким рівнем довіри в українському суспільстві. У таких умовах забезпечення юридичної чистоти угод, гарантування виконання зобов'язань та захист від недобросовісних партнерів потребують додаткових ресурсів, що підвищує трансакційні витрати.

Водночас варто зазначити, що цей зв'язок є двостороннім: надмірно високі трансакційні витрати легальної, тобто формально регульованої діяльності, самі по собі можуть виступати каталізатором корупції. Коли укладання контрактів, захист прав власності або отримання адміністративних дозволів супроводжується надмірною бюрократією, часовими затримками та фінансовими витратами, економічні агенти нерідко шукають «неформальні шляхи» прискорення або здешевлення процесів. У результаті трансакційні витрати формальної економіки стимулюють тіньові практики, підсилюючи порочне коло корупції.

Таким чином, високі витрати контракування, специфікації прав власності та захисту від посягань третіх осіб є не лише наслідком інституційної слабкості, а й однією з причин її подальшого відтворення. Це підкреслює важливість інституційних реформ, спрямованих на зменшення трансакційних витрат й одночасне формування прозорого, конкурентного та передбачуваного ринкового середовища.

1.3 Управлінські стратегії та організаційні механізми зниження трансакційних витрат

Розвиток світової економічної системи та процеси глобалізації національних економік зумовлюють необхідність постійної адаптації економічних суб'єктів до динамічних умов середовища. У результаті цих змін сучасні високотехнологічні підприємства змушені розширювати взаємозв'язки, переглядати формати бізнесу, змінювати масштаби та структуру діяльності, а також шукати нові конкурентні переваги шляхом інтеграції компаній у єдині системи. Даний контекст віддзеркалюється у сучасній економічній теорії фірми. Ці тенденції знаходять своє відображення у сучасній теорії фірми, де науковці наголошують на необхідності поєднання двох ключових концепцій розвитку глобальних економічних процесів неінституціональної та технологічної[5]. Їх синтез відкриває можливість аналізу нових моделей поведінки фірм, які формуються під впливом цифровізації, інновацій і глобальної конкуренції.

Отже, досвід провідних країн світу свідчить, що об'єднані корпоративні утворення, такі як: холдинги, концерни, консорціуми, конгломерати чи промислово-фінансові групи формують своєрідний геоekonomічний фундамент сучасних індустріальних держав[15].

Різноманітні форми інтеграційних трансформацій зазвичай зумовлюються низкою взаємопов'язаних чинників. Передусім, це прагнення

отримати синергетичний ефект, який виникає внаслідок поєднання ресурсів і потенціалів різних суб'єктів. Крім того, важливим мотивом інтеграції є зниження трансакційних витрат, що сприяє посиленню конкурентних позицій на ринку, мінімізації ризиків, небезпек і загроз, у тому числі шляхом залучення інвестицій, диверсифікації діяльності, підвищення ефективності виробничих процесів і розширення ринків збуту.

Беручи до уваги ключові засади теорії трансакційних витрат, можна стверджувати, що її сутність полягає у виборі найефективніших інституційних рішень щодо організаційних форм ведення бізнесу. Для кожного типу підприємства характерна власна структура трансакційних витрат, яка визначає можливості їх мінімізації та оптимізації. Саме різниця у потенціалі скорочення таких витрат і стає вирішальним чинником при виборі конкретної організаційної моделі господарювання[18].

Теорія трансакційних витрат не враховує витрати, що виникають безпосередньо під час реалізації вертикальної інтеграції. У цьому контексті слушною є позиція, згідно з якою, якщо такі витрати перевищують очікувану економію від скорочення трансакційних витрат, то вертикальна інтеграція втрачає свою доцільність та економічну вигоду.

Варто звернути увагу на специфічні риси функціонування наукомістких виробництв, які істотно впливають на рівень і структуру трансакційних витрат. До них належать:

- наявність ефективного механізму охорони прав інтелектуальної власності та системи поширення інновацій у сфері технологічних розробок;
- висока динамічність виробничих процесів, що проявляється у постійному оновленні дослідницьких об'єктів, технологічних рішень, виробничих процесів, схем та інформаційних потоків;
- удосконалення системи ціноутворення, яке передбачає урахування повного спектра витрат: від витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (R&D) і управління інноваційними проектами до

забезпечення сертифікації якості продукції та інвестування у систему освіти й підвищення кваліфікації персоналу.

На підставі систематизації, узагальнення наукових підходів вітчизняних і зарубіжних науковців, та з урахуванням традиційної класифікації трансакційних витрат, нами сформовано типологію цих витрат, яка відображає їх специфіку та враховує особливості аналітичних підходів до їх дослідження (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Типологія трансакційних витрат

Види витрат	Зміст
Витрати пошуку інформації	Обмежений доступ до інформації, зокрема коли розробки можуть виконуватись лише вузьким колом дослідних організацій, ускладнює оцінку та вибір найперспективніших рішень. Із зростанням обсягів і складності інформації зростають витрати часу та фінансових ресурсів на її опрацювання, пошук необхідних технологій і партнерів для реалізації інноваційних проєктів.
Витрати укладення контракту	З огляду на специфіку технологічного обміну, сторони зазвичай узгоджують велику кількість умов, визначаючи вартість переданих знань і механізм їх комерціалізації. У більшості випадків співпраця не обмежується лише передачею прав на об'єкти інтелектуальної власності. Відтак, процес переговорів і оформлення відповідних угод потребує значно більших витрат, ніж, наприклад, придбання стандартних або неспецифічних товарів.
Недоліки виміру	Відсутність ринкової ціни на інновації та невизначеність комерційного результату ускладнюють оцінку ефективності нових технологій. Попит не гарантує успіху, а вимірювання характеристик принципово нової продукції часто є проблематичним.
Витрати опортуністичної поведінки загального результату	На ринку технологій часто трапляються випадки спотворення інформації чи навмисного введення контрагентів в оману, що призводить до порушення умов угод. Опортуністична поведінка може проявлятися як на етапі укладання контракту через приховування важливих даних або перебільшення переваг розробки, так і під час упровадження результатів R&D, коли сторони прагнуть насамперед власної вигоди, а не спільного оптимального результату.

Джерело: [16]

Наукові дослідження доводять, що зниження трансакційних витрат у процесі інтеграції промислових підприємств значною мірою визначається вибором інституційної форми їх взаємодії. Спираючись на положення Р. Коуза, згідно з яким фірма розширюється доти, доки граничні витрати ринкових

операцій дорівнюють граничним витратам ієрархічного управління, можна зробити висновок: мінімальний рівень сукупних трансакційних витрат досягається тоді, коли зовнішні витрати (пов'язані з укладанням і контролем контрактів) урівноважуються внутрішніми витратами, що виникають у процесі розподілу прав на залишковий дохід. Саме цей баланс визначає раціональні масштаби інтегрованої промислової структури. Виходячи з обраного принципу поділу трансакцій на внутрішні та зовнішні, а також результатів досліджень, згідно з якими оптимальний розмір інтегрованої промислової структури досягається за умови рівності зовнішніх і внутрішніх трансакційних витрат, можна вважати, що критерієм оптимізації є співвідношення $T_{Внутр.} = T_{Взовн.}$, яке забезпечує мінімальний рівень сукупних трансакційних витрат.

У цьому контексті для підприємств високотехнологічної галузі, зокрема українських авіабудівних компаній, що прагнуть посилити свої позиції на національному та міжнародному ринках, особливого значення набуває формування методології й інструментарію регулювання трансакційних витрат у процесі створення нових інституційних форматів інтеграції [16].

Слід зазначити, що, з одного боку, трансакційні витрати чинять негативний вплив на ринкову ефективність і конкурентоспроможність підприємств реального сектору, збільшуючи загальні витрати на виробничу, інвестиційну та інноваційну діяльність. Це, своєю чергою, обумовлює потребу в пошуку ефективних механізмів їх зниження.

Розв'язання зазначеної проблеми пов'язане з удосконаленням теоретичних засад і розробленням економіко-математичних методів аналізу, оцінювання та управління трансакційними витратами.

З огляду на інтеграційно-трансформаційні процеси у високотехнологічному секторі слід зазначити, що вони охоплюють не лише виробничі трансакції, пов'язані зі створенням єдиних технологічних ланцюгів і впровадженням інновацій, а й комерційні (закупівлі та збут), фінансові (інвестиційне кредитування, емісія й розміщення цінних паперів, довгострокові зобов'язання) та інституційні взаємодії.

У межах неоінституціональної парадигми ці процеси розглядаються як сукупність різнотипних трансакцій, що забезпечують узгоджене функціонування виробничих, фінансових, організаційних структур [31].

Водночас слід підкреслити, що у вітчизняній науковій практиці дослідження у цьому напрямі залишаються обмеженими. Нині практично відсутні системні методологічні підходи до визначення сутності та структури трансакційних витрат, а також до їх інформаційно-статистичного вимірювання у високотехнологічному секторі. Це істотно ускладнює аналіз взаємозв'язку між рівнем трансакційних витрат та типом або формою інтеграції підприємств.

Проведене дослідження дало можливість комплексно охарактеризувати основні риси інтеграційних процесів і розкрити їх зміст у межах неоінституціональної парадигми. Узагальнені результати відображено на рисунку 1.3.

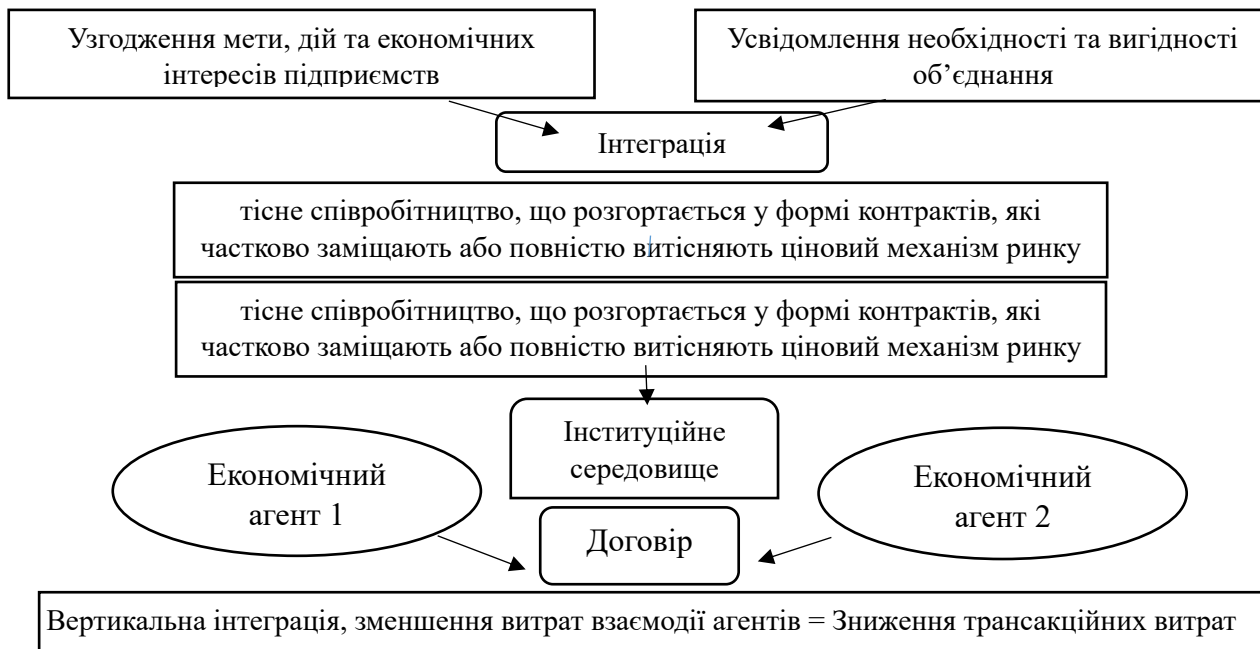


Рисунок 1.3 – Змістовні основи інтеграції в рамках неоінституціональної парадигми

Джерело: розроблено автором за даними [23]

Як коментар до рисунка слід зазначити, що:

- інтеграція ґрунтується на узгодженні цілей, дій та економічних інтересів підприємств, а також на усвідомленні ними необхідності й вигідності об'єднання;
- процес інтеграції реалізується через систему контрактних відносин, які частково замінюють або навіть повністю витісняють ринковий ціновий механізм;
- рівень зниження трансакційних витрат у процесі інтеграції значною мірою визначається якістю інституційного середовища, наявністю законодавчої підтримки угод і ступенем довіри між економічними агентами.

Варто зауважити, що концентрація виробництва та формування холдингових структур у високотехнологічному секторі, де новітні технології виступають ключовим чинником вертикальної інтеграції, масштабів виробництва та його організаційно-технологічної побудови, зумовлені прагненням до оптимізації систем корпоративного управління й фінансування. У цьому контексті такі процеси можна розглядати як специфічну форму інвестування у вдосконалення виробничих процесів.

Синергічні ефекти виступають безпосереднім результатом інтеграції підприємств і водночас слугують важливим інструментом оцінювання її ефективності. Загалом (оскільки це питання потребує окремого аналізу) кількісну оцінку синергічного ефекту від концентрації виробництва у великих корпораціях та об'єднаннях можна здійснювати за двома підходами:

- через вимірювання скорочення витрат за незмінного рівня доходів у процесі спільного ведення операцій інтегрованої структури;
- через оцінювання приросту прибутку за сталого обсягу сукупних інвестицій.

Таким чином, мінімізація трансакційних витрат є однією з ключових цілей і водночас результатом функціонування інтегрованих корпоративних утворень.

Внутрішньогрупові витрати інтеграції, до складу яких входять витрати, зумовлені опортуністичною поведінкою учасників та впливом частки власного капіталу у загальній структурі капіталу підприємства, становлять вагому частину не лише виробничих, а насамперед інвестиційних та інноваційних витрат компанії.

На нашу думку, ключовими напрямками зниження трансакційних витрат у процесі формування корпоративних інтегрованих структур є такі:

1. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечує істотне скорочення витрат на пошук, обробку та передачу інформації.
2. Поглиблення вертикальної інтеграції, яка зменшує витрати на координацію та взаємодію між агентами ринку.
3. Удосконалення державної політики у сфері забезпечення економічною інформацією, створення умов для прозорості взаємодії суб'єктів господарювання та формування ефективної системи внутрішнього контролю.
4. Підвищення рівня управлінської культури та професійної компетентності керівників, що сприяє раціоналізації процесів прийняття рішень і зменшенню ймовірності виникнення трансакційних витрат.

У межах аналізу теоретичних і практичних аспектів функціонування організаційно-правових моделей, що сприяють зниженню трансакційних витрат високотехнологічних промислових підприємств, можна зробити висновок, що саме формат інтеграції виступає одним із ключових механізмів мінімізації таких витрат. Різновиди інтеграційних структур відрізняються своїм потенціалом економії трансакційних витрат, що, своєю чергою, визначає доцільність вибору певної організаційної форми управління корпорацією.

У цьому контексті варто підкреслити, що теорія трансакційних витрат окреслює межі ефективної вертикальної інтеграції, визначаючи оптимальний

рівень внутрішньої координації фірми з урахуванням її організаційної культури, інституційного середовища та характеру управлінських взаємодій.

Отже, на основі узагальнення наукових підходів до ефективної організації трансакцій було визначено один із актуальних напрямів формування бізнес-моделей у високотехнологічному секторі. Його сутність полягає у встановленні взаємозв'язку між окремими видами трансакційних витрат підприємства, його організаційно-правовою формою та ступенем централізації управлінських функцій.

Укрупнення корпоративної структури через вертикальну, горизонтальну або диверсифіковану інтеграцію (у тому числі шляхом добровільного включення контрагентів до складу корпорації) передбачає поступову заміну ринкової моделі взаємодії ієрархічною. Унаслідок цього з витрат підприємства вилучаються складові, пов'язані з пошуком партнерів і укладанням контрактів, а специфічні активи інтегруються у власну структуру, що зменшує ризики опортунізму й, відповідно, зовнішні трансакційні витрати.

Концентрація ресурсів і формування єдиного управлінського простору сприяють досягненню ефекту масштабу, що забезпечує істотне скорочення постійних трансакційних витрат у розрахунку на одиницю кінцевої продукції.

Отже, вертикальна інтеграція створює низку переваг для підприємства, серед яких:

- усунення суперечностей між необхідністю здійснення довгострокових інвестицій і потребою оперативної адаптації управлінських рішень;
- скорочення витрат, пов'язаних з організацією, проведенням і координацією переговорних процесів;
- зменшення рівня ризиків і підвищення надійності постачань;
- спрощення переходу між послідовними етапами ухвалення управлінських рішень [28].

На нашу думку, одним із найбільш прийнятних організаційних форматів інтеграції (конгломеративно-диверсифікаційної, горизонтальної або вертикальної) є холдингова модель (так звана Х-структура). У межах такої

системи формується додатковий, верхній рівень управління - керуюча компанія (принципал), яка здійснює контроль за фінансовими потоками холдингу. Водночас окремі учасники виступають як самостійні в оперативному плані структурні підрозділи - бізнес-одиниці або центри прибутку (profit-центри).

Подібна модель забезпечує скорочення трансакційних витрат, пов'язаних із внутрішньофірмовою координацією, і водночас дає змогу ефективно застосовувати широкий набір економічних інструментів, зокрема: розширення масштабів виробництва, децентралізацію управлінських функцій, перерозподіл прав на залишковий дохід, удосконалення системи формальних і неформальних контрактів, а також використання спеціальних механізмів, таких як франчайзинг або холдинг як «корпоративна оболонка» фірми[31].

У сучасних умовах розвитку високотехнологічних підприємств на певному етапі їх еволюції закономірним стає перехід до холдингової форми організації бізнесу. Уже сама наявність дочірнього або контрольованого суб'єкта господарювання свідчить про фактичне функціонування підприємства як холдингової структури.

Детальний опис холдингової структури, її переваги та економічні переваги інтегрованих формувань холдингового типу продемонстровані на рисунку 1.4, який наведений у додатку Б.

На наступному етапі розглянемо зв'язок трансакційних витрат та організаційних форм бізнесу та представимо у вигляді таблиці. Отже, узагальнюючи наведені положення, можна запропонувати, що для українських авіабудівних підприємств доцільною інституційною формою інтеграції є створення змішаного холдингу, у межах якого головна компанія не лише здійснює управління інтегрованим об'єднанням, але й безпосередньо бере участь у виробничій або торговельній діяльності.

Таблиця 1.3 – Зв'язок організаційної форми бізнесу і трансакційних витрат

Форми організації	Характеристика	Вплив на величину трансакційних витрат корпорації
Унітарна форма компанії (У- структура)	Високий ступінь централізації. Надмірна концентрація управлінських функцій у центральному апараті ускладнює оцінку внеску окремих підрозділів у формування корпоративного прибутку. Це сприяє проявам опортуністичної поведінки керівників, які прагнуть збільшити власну частку корпоративних ресурсів, ігноруючи міркування ефективності.	Максимальний рівень внутрішньофірмових трансакційних витрат, що проявляється насамперед у значних витратах на обмін та обробку інформації між підрозділами.
Холдингова компанія (Х -структура)	Керуюча компанія володіє контрольними пакетами акцій або частками у статутному капіталі інших підприємств. Прийняття рішень і контроль за діями агентів максимально децентралізовані, тоді як принципал зберігає за собою повноваження щодо нагляду за фінансовими потоками.	Скорочення витрат внутрішньої координації, завдяки підвищенню прозорості комунікацій і чіткішому розподілу управлінських функцій.
Мультидивізійна форма корпорації (М -структура)	Характеризується наявністю численних центрів прибутку, розвиненою системою стратегічного планування та ефективного розподілу ресурсів між структурними одиницями. Забезпечується гнучкий механізм контролю та збалансований розподіл фінансових ресурсів між дивізіонами.	Зменшення як зовнішніх, так і внутрішніх трансакційних витрат, зокрема витрат, пов'язаних з опортуністичною поведінкою контрагентів.
Мережеві організації (V- структури)	Передбачає функціонування сукупності самостійних інституційних одиниць, об'єднаних навколо «ядра» головної компанії. Взаємодія між учасниками здійснюється на основі аутсорсингових контрактів, що забезпечує високу гнучкість та адаптивність до змін зовнішнього середовища.	Низький рівень трансакційних витрат у порівнянні з традиційно організованими підприємствами, що забезпечує підвищення загальної ефективності функціонування інтегрованої структури.

Джерело: [23]

Керуюча компанія може провадити комерційну діяльність на договірних засадах, залучаючи до виробничих процесів підприємства малого та середнього бізнесу без набуття права власності на них. Така модель дозволяє забезпечити гнучкість управління та знизити трансакційні витрати, пов'язані з укладанням і контролем контрактів.

Основна мета створення подібних холдингових структур полягає у диверсифікації виробничого потенціалу, реалізації синергічних ефектів між спеціалізованими бізнесами, підвищенні конкурентоспроможності та розширенні сфер діяльності. Запровадження змішаного холдингу сприяє зменшенню трансакційних витрат і водночас підвищує ефективність системи корпоративного управління. Крім того, холдингова форма організації дає змогу формувати довгострокову стратегію розвитку підприємств галузі, консолідувати значні фінансові ресурси для інвестування у реальний сектор, забезпечувати ефективну систему управління, постачання та збуту, а також налагоджувати коопераційний випуск конкурентоспроможної продукції.

Одним із ключових інструментів скорочення трансакційних витрат виступають інформаційні ресурси, адже у процесі інтеграції особлива увага приділяється вдосконаленню методів прогнозування очікуваних доходів. У цьому контексті важливим є встановлення залежності між точністю прогнозування ймовірної кількості своєчасно оплачених рахунків та обсягом інформаційної бази, тобто числом використаних джерел даних.

З урахуванням того, що в процесі інтеграції формується розширена інформаційна база, підвищується точність прогнозування фінансових показників кожної корпорації-учасниці. Це дає змогу більш обґрунтовано оцінювати ймовірну кількість своєчасно оплачених рахунків і забезпечує керівництво холдингу достовірними даними про очікувані грошові надходження, тобто потенційні резерви подальшого розвитку компанії. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності управління фінансовими ресурсами підприємства.

Отже, створення єдиної інформаційної бази про клієнтів і постачання не лише зменшує ризик укладання угод із ненадійними контрагентами, підвищуючи прибутковість корпорації, але й дозволяє скоротити надлишкові трансакційні витрати, пов'язані з пошуком партнерів та забезпеченням виконання ділових контрактів.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було встановлено, що феномен трансакційних витрат є однією з базових категорій сучасної економічної науки та ключовим елементом аналізу функціонування підприємства в умовах глобалізованого ринку. Еволюція теоретичних поглядів від класичних уявлень до формування потужного напрямку неоінституціоналізму, показала, що інститути, інформація, правила взаємодії та структура прав власності є незамінними чинниками забезпечення ефективності ринкової координації. Саме розуміння природи трансакційних витрат дає змогу оцінювати реальні витрати економічних агентів та формувати оптимальні організаційні рішення в міжнародному бізнесі.

Показано, що вихідною точкою становлення відповідної теорії стала робота Р. Коуза, який уперше довів: здійснення будь-якої угоди потребує витрат на пошук, комунікацію, укладання та забезпечення виконання контрактів[5]. Порівняння витрат на проведення трансакції через ринок та всередині підприємства зумовлює межі фірми, визначає її оптимальний розмір і роль адміністративної координації. Цей підхід став революційним, адже він не лише пояснив існування фірми як альтернативи ринковому механізму, але й заклав підґрунтя для подальшої розробки теорії прав власності, контрактного аналізу та концепції інституційного середовища.

Подальші дослідження Д. Норта[11], К. Ерроу[14], Г. Демзетца[10], Т. Еггертссона[12] та інших учених поглибили розуміння трансакційних витрат, розширивши їх зміст і виокремивши ключові складові, такі як: пошук інформації, вимірювання атрибутів товарів, переговори, моніторинг, захист і забезпечення виконання контрактів. У міжнародному бізнесі ці витрати зростають через мовні, культурні, правові відмінності, асиметричність інформації, складні ланцюги поставок та високі ризики зовнішнього середовища.

Узагальнення літературних джерел і теоретичних положень показало, що трансакційні витрати є багатовимірною категорією, яка охоплює ринкові, управлінські, політичні та інші витрати. Вони формуються під впливом груп факторів: економічних, інформаційних, соціально-культурних, інституційних, поведінкових та технологічних. Така системність дозволяє визначати причини зростання або скорочення трансакційних витрат та розробляти механізми їх оптимізації.

Особливо важливим для українського контексту є висновок про те, що масштаби трансакційних витрат у національній економіці зростали внаслідок трансформаційних процесів: невизначеності інституційного середовища, незавершеності формування ринкової інфраструктури, нестабільної правової бази, високих темпів інфляції та слабкості механізмів захисту прав власності. Усе це об'єктивно ускладнює діяльність українських підприємств на міжнародних ринках, збільшуючи їхні витрати координації та знижуючи конкурентоспроможність.

Ключовим завданням економічної політики та корпоративного менеджменту є не повна мінімізація трансакційних витрат, а їх оптимізація, тобто забезпечення такого рівня, який підтримує ефективність діяльності підприємства.

У цілому, результати дослідження першого розділу підтверджують, що трансакційні витрати є фундаментальною категорією міжнародного бізнесу, а їх кількісні та якісні параметри визначають масштаби та характер ринкової й внутрішньофірмової координації. Теоретична база, сформована в розділі, створює основу для подальшого аналізу специфіки структури трансакційних витрат у діяльності підприємства та оцінювання практичних інструментів їх зниження в сучасних умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ARCELORMITTAL ТА ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ

2.1 Загальна характеристика й сфера діяльності компанії ArcelorMittal

Аби перевірити дієвість теоретичних положень на практиці, доцільним є звернення до емпіричного аналізу конкретного підприємства, яке функціонує у висококонкурентному середовищі й має значний досвід у сфері управління трансакційними витратами. Такий підхід дозволяє простежити, як концепції неоінституційної економіки, принципи корпоративного управління та інструменти цифрової трансформації реалізуються в реальних бізнес-процесах.

У цьому контексті об'єктом подальшого дослідження обрано міжнародну металургійну компанію ArcelorMittal, яка є одним із найбільших світових виробників сталі та активно впроваджує інноваційні управлінські підходи для підвищення ефективності своєї діяльності. Аналіз її структури, стратегій розвитку та особливостей формування трансакційних витрат дає змогу глибше зрозуміти, яким чином глобальні корпорації застосовують сучасні організаційні механізми для мінімізації витрат на координацію, контроль і забезпечення контрактних відносин.

ArcelorMittal - найбільша багатонаціональна металургійна компанія світу, на кінець 2008 року контролювала 10% світового ринку сталі, окремо, в одному з річних звітів ArcelorMittal вказує свою частку ринку в сегменті автомобільної сталі близько 15% світового ринку автомобільної сталі станом на 2022 рік[17]. Компанія зареєстрована у Люксембурзі, має представництва в 60 країнах світу. ArcelorMittal виробляє широкий асортимент високоякісних готових та напівфабрикатів із сталі. Зокрема, ArcelorMittal виробляє плоский прокат, включаючи листи та пластини, а також сортовий прокат, включаючи прутки, стрижні та профілі. АрселорМіттал займає провідні позиції на

основних світових ринках збуту металу, включаючи такі галузі як автомобілебудування, будівництво, виробництво побутової техніки та упаковки. Також компанія володіє великими запасами сировини та ефективною системою збуту. Гірничодобувні підприємства ArcelorMittal виробляють різні види гірничодобувної продукції, включаючи залізну руду, дрібну руду, концентрат та агломерат, а також кокс, коксівне вугілля та енергетичне вугілля для споживання на своїх металургійних підприємствах, частина якого також продається за межами.

Як глобальний виробник сталі, компанія здатна задовольнити потреби різних ринків. Споживання сталі та вимоги до продукції явно відрізняються між розвиненими ринками та ринками, що розвиваються. Споживання сталі в розвинених економіках зосереджено на плоских виробках та продукції з вищою доданою вартістю, тоді як ринки, що розвиваються, використовують більшу частку сортової сталі та сировинних сортів. Щоб задовольнити ці різноманітні потреби, компанія підтримує високий рівень диверсифікації продукції та шукає можливості збільшити частку продукції з вищою доданою вартістю у своєму асортименті.

Компанія ArcelorMittal була заснована у 2006 році в результаті об'єднання люксембурзької корпорації Arcelor та індійської сталеливарної компанії Mittal Steel, що належала підприємцю Лакшмі Мітталу. Сам Лакшмі Міттал обійняв посаду виконавчого голови новоствореної компанії. Станом на вересень 2009 року родина Міттал володіла близько 40,83 % акцій, у вільному обігу перебувало 55,79 %, а 3,38 % становили казначейські акції[18]. З моменту свого створення ArcelorMittal пережила періоди зовнішнього зростання, а також консолідації та зменшення боргового навантаження (в тому числі за рахунок продажу активів).

ArcelorMittal є другим за величиною виробником сталі в світі з річним виробництвом сирової сталі станом на 2018 рік, яка працює в Америці та Європі, є другим за величиною виробником в Африці та шостим у регіоні СНД[19], а також має невелику, але зростаючу присутність в Азії. У 2019 році компанія

займає 120 місце в рейтингу Fortune Global 500 найбільших корпорацій світу. Компанія займається дослідженнями та розробками, гірничодобувною промисловістю та металургією.

Сталь ArcelorMittal використана у деяких найбільш визначних будівельних проектах в усьому світі, включно з хмарочосом Бурдж Халіфа у Дубаї, Flame Towers (Полум'яні Вежі) в Азербайджані та новим захисним саркофагом у Чорнобилі[34].

ArcelorMittal у 2016 році виробив близько 90 мільйонів тон сталі. Станом на травень 2017 року компанія виготовила 200 унікальних марок сталі для автомобільних цілей, половина з яких була введена в дію з 2007 року. Його родина володіє 40% акцій і голосуючих акцій компанії. Після випуску прав на 3 мільярди доларів на початку квітня 2016 року, до 21 квітня 2016 року вартість акцій компанії становила 16 616 мільйонів євро, розподілених на 3 065 710 869 акцій[36].

Успіх ArcelorMittal базується на основних цінностях компанії - стійкості, якості та лідерстві, а також на підприємницькій сміливості, яка дозволила їй стати першою справді глобальною металургійною та гірничодобувною компанією. Визнаючи, що поєднання структурних проблем та макроекономічних умов і надалі буде ставити під загрозу прибутковість у цьому секторі, компанія адаптувала свою діяльність до нових реалій попиту, подвоїла зусилля з контролю витрат та перепозиціонувала свою діяльність з метою випередження конкурентів. ArcelorMittal має потужний науково-дослідний потенціал, що включає кілька великих дослідницьких центрів, а також міцні академічні партнерські відносини з університетами та іншими науковими установами. На цьому тлі стратегія ArcelorMittal полягає у використанні чотирьох відмінних рис, які дозволять їй зайняти лідируючі позиції в найпривабливіших сегментах ланцюжка створення вартості в металургійній галузі, від гірничодобувної промисловості до дистрибуції та первинної переробки:

- глобальний масштаб і сфера діяльності;

- передові технічні можливості;
- різноманітний портфель металургійних та суміжних бізнесів, одним з яких є гірничодобувна промисловість;
- фінансові можливості.

ArcelorMittal є глобальною вертикально інтегрованою компанією, якій належить низка підприємств із видобутку залізної руди, вугілля та виробництва сталі. До її складу входять як металургійні комбінати, так і гірничодобувні активи, серед яких один із найбільших заводів України «АрселорМіттал Кривий Ріг». Серед основних підприємств і підрозділів компанії можна виокремити:

- Bethlehem Steel
- Ispat International
- Arcelor
- Mittal Steel Company
- Aceralia
- International Steel Group
- Acme Steel
- LTV-Steel
- Usinor
- Republic Steel
- ArcelorMittal Poland у Кракові, Польща
- ARBED ArcelorMittal Poland Dabrowa Gornicza, Польща
- Острава, Чехія
- АрселорМіттал Кривий Ріг, Україна
- ArcelorMittal Hunedoara, Румунія
- Галацький металургійний комбінат, Румунія

Виробничі потужності корпорації розподілені між регіонами світу: близько 35% сталі випускається на підприємствах у Північній та Південній

Америці, 47% у Європі, а решта 18% в інших регіонах, зокрема в Казахстані, Південній Африці та Україні.

Компанія здійснює видобуток залізної руди та вугілля в таких країнах, як Алжир, Боснія і Герцеговина, Бразилія, Канада, Казахстан, Ліберія, Мексика, РФ, Україна та США. У стратегічних планах корпорації передбачено подальший розвиток гірничодобувних потужностей в Австралії, Мавританії, Мозамбіку, Сенегалі та Південній Африці[36].

В автомобільному секторі ArcelorMittal є провідним виробником автомобільних сталей, постачаючи від 15 до 20% всього світового ринку. ArcelorMittal витрачає близько третини своїх глобальних центрів досліджень і розробок на свій автомобільний бізнес.

Автомобільні клієнти потребують передових високо- та надвисокої міцності сталі, які можуть зменшити вагу транспортних засобів, і, отже, зменшити викиди вихлопної труби без шкоди для міцності або безпеки. Мета - зберегти лідерство в цьому важливому секторі, відповідаючи на тенденції електрифікації та цифровізації транспорту та використовуючи науково-дослідні можливості для надання інноваційних сталевих рішень для виробників звичайних, гібридних та електричних транспортних засобів.

Бізнес компанії побудований на створенні розумних сталей та рішень, а також наданні доступності скрізь, де працюють їх клієнти. ArcelorMittal має справді глобальну присутність, маючи автомобільні виробництва в Азії, Африці, Європі, Північній та Південній Америці[35]. Це дозволяє їм залишатися ближче до клієнтів, де б вони не знаходилися, і надавати їм глобальні рішення.

У 2024 році ArcelorMittal продовжила розширювати каталог S-in Motion відповідно до тенденцій автомобільного ринку. Каталог сталевих рішень S-in Motion для електромобілів (BEV - battery electric vehicles) був адаптований для включення специфічних продуктів для BEV, включаючи нові конструкції, орієнтовані на захист акумуляторів[39].

Передові та особливо високоміцні сталі, інноваційні пресовані сталі та лазерно-зварені заготовки особливо виділяються як ключові рішення для оптимальної продуктивності (безпека пасажирів/легка вага) та захисту акумуляторів. Зростання різних типів електромобілів впливає на дизайн та виробництво, що призводить до попиту на різні матеріали та марки сталі, а також на більше AHSS (Advanced High-Strength Steel) для захисту акумуляторів. Наприклад, як акумуляторний відсік, так і конструкція кузова повинні захищати акумулятор у разі аварії.

В автомобільній промисловості ArcelorMittal в основному постачає продукцію на географічні ринки, де розташовані її виробничі потужності, а саме в Європу, Північну та Південну Америку, Південну Африку, Індію через своє спільне підприємство AMNS India та Китай через Valin ArcelorMittal Automotive Steel Co (VAMA), спільне підприємство з Hunan Valin[36]. Асортимент продукції VAMA орієнтований на продукцію з вищою вартістю і в основному на виробників оригінального обладнання, яким компанія продає індивідуальні рішення на основі своїх продуктів. Маючи торгові та сервісні представництва по всьому світу і виробничі потужності в Північній і Південній Америці, Південній Африці, Європі, Індії та Китаї, ArcelorMittal вважає, що має унікальні можливості для постачання однакових продуктів глобальним клієнтам з автомобільної галузі по всьому світу. Компанія має декілька спільних підприємств, а також розбудувала глобальну мережу партнерів у сфері дистрибуції. Це надає компанії перевагу близькості практично у всіх регіонах, де присутні її глобальні клієнти.

Клієнти в багатьох секторах поділяють попит автомобільної промисловості на інноваційні продукти та процеси. ArcelorMittal прагне досягти подібних проривних досягнень у цих секторах, створюючи диференційовані продукти та унікальні інженерні рішення, розроблені для того, щоб сталь була вибором для клієнтів.

Як показано на наступному рисунку, ArcelorMittal має диверсифікований портфель сталевих і гірничодобувних продуктів, щоб задовольнити широкий

спектр потреб клієнтів у багатьох секторах, що споживають сталь, включаючи автомобілебудування, виробництво побутової техніки, машинобудування, будівництво, енергетику та машинобудування, а також через дистриб'юторів[37].

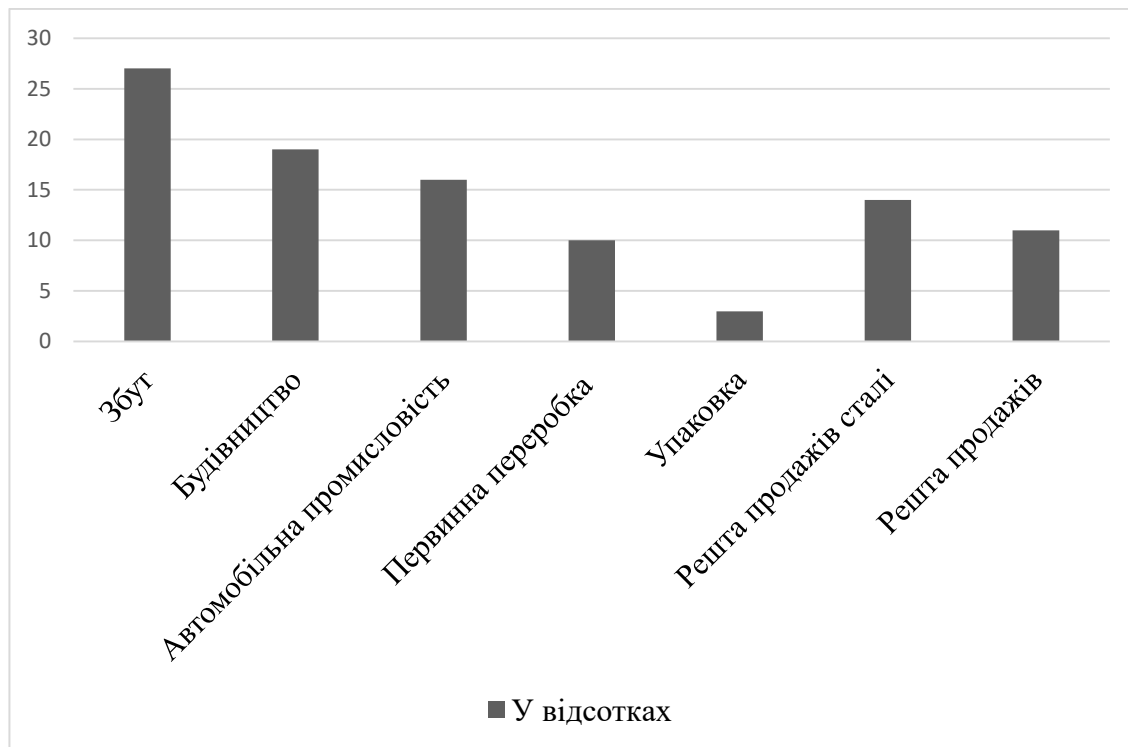


Рисунок 2.1 – Обсяг продажів компанії ArcelorMittal за сегментами ринку

Джерело: складено автором за даними [42]

Будівництво є ключовим сектором для ArcelorMittal, на який припадає приблизно 19% прямих продажів у 2020 році[42]. Зусилля компанії в галузі досліджень і розробок зосереджені на створенні продуктів з вищою доданою вартістю, які відповідають потребам клієнтів, включаючи їхні цілі сталого розвитку. Розробка проривних інноваційних процесів, щоб забезпечити зниження витрат, переваги стійкості та розробку нових продуктів. Створення унікальних процесів створює цінність для всіх зацікавлених сторін за рахунок підвищення конкурентоспроможності за вартістю, сприяння розробці продуктів, керованих процесами, і вдосконалення навколишнього середовища, включаючи зниження викидів.

Сталеливарна промисловість, а також гірничодобувна промисловість, що видобуває залізну руду та вугілля, які є основними сировинними матеріалами для неї, історично характеризуються високою циклічністю. На них значний вплив мають загальні економічні умови, тенденції споживання, а також світові виробничі потужності та коливання в міжнародній торгівлі сталлю та митні тарифи. Це пов'язано з циклічністю автомобільної, будівельної, машинобудівної та транспортної галузей, які є основними споживачами сталі.

У 2022 році на світову економіку негативно вплинули проблеми з ланцюгами поставок, висока інфляція, відповідне посилення монетарної політики та вторгнення Росії в Україну (що само по собі посилює інфляційний тиск, особливо в енергетичному секторі). Всі ці події негативно вплинули на зростання основних розвинених ринків ArcelorMittal (ЄС, США), що позначилося на попиті на сталь та цінах на неї. Протягом 2023 та 2024 років реальний попит на сталь в основному стабілізувався на низькому рівні на основних розвинених ринках, причому очевидний попит дещо підтримувався припиненням скорочення запасів[43], яке спостерігалось у 2022 році. Затримка впливу жорсткої монетарної політики та слабкий реальний попит на сталь негативно вплинули на ціни на основних розвинених ринках у другій половині 2023 року та протягом 2024 року, що негативно позначилося на прибутковості ArcelorMittal.

Хоча в 2024 році економіка та реальний попит у США були сильнішими порівняно з Європою, що підтримувалося постійним зростанням споживчих витрат, відсталий вплив жорсткіших кредитних умов та підвищених процентних ставок негативно позначився на виробництві секторів, чутливих до процентних ставок (наприклад, машинобудування та житлове будівництво), що призвело до збереження низького рівня реального попиту на сталь. Європейський ринок має значний вплив на перспективи компанії, а економічне зростання за останні 18 місяців перебуває у стані стагнації. Хоча Європейський центральний банк знизив депозитну процентну ставку, у зв'язку зі зниженням інфляції відстрочений вплив попереднього підвищення

процентних ставок негативно позначився на секторах виробництва та будівництва, які є рушійною силою попиту на сталь, що призвело до ослаблення нових замовлень та накопичених замовлень і зниження реального попиту на сталь у другій половині 2023 року та протягом 2024 року. Крім того, нещодавно оголошене введення мит на весь імпорт сталі до США може призвести до вжиття інших країн відповідних протекціоністських заходів і мати значний негативний вплив на світову торгівлю та економічне зростання. В Європі це може потенційно нівелювати позитивний вплив пом'якшення монетарної політики в регіоні та збільшити ризик економічного спаду. Автомобільна промисловість, яка є значним споживачем сталі, зазнає негативного впливу мит та пов'язаного з ними підвищення цін на сталь. У більш загальному плані мита можуть призвести до поновлення інфляційного тиску в США. Очікується, що мита на експорт ЄС до США також негативно вплинуть на попит на сталь в ЄС, оскільки товари, виробництво яких вимагає значного використання сталі, становлять значну частину торговельного профіциту ЄС з США. Очікується, що мита США також вплинуть на пропозицію та ціни в США та на інших ринках Компанії (таких як Канада та Мексика).

Для детального аналізу було розроблено графік доходів компанії ArcelorMittal в період з 2020 по 2025 рік. Динаміка доходів компанії ArcelorMittal у 2020-2025 роках формувалася під впливом значної волатильності глобальних ринків сталі, циклічності промислового виробництва та макроекономічних змін. У 2020 році спостерігалось різке зниження доходів до 53,3 млрд доларів США, що було безпосереднім наслідком пандемії COVID-19. Глобальне припинення виробничих процесів, зменшення ділової активності, зупинка будівельних і автомобільних підприємств, а також логістичні порушення призвели до падіння попиту на сталь та суттєвого зниження її вартості. Виробничі потужності компанії працювали неритмічно, а частина операцій була призупинена, що вплинуло на рівень відвантажень і загальний обсяг доходів[44].

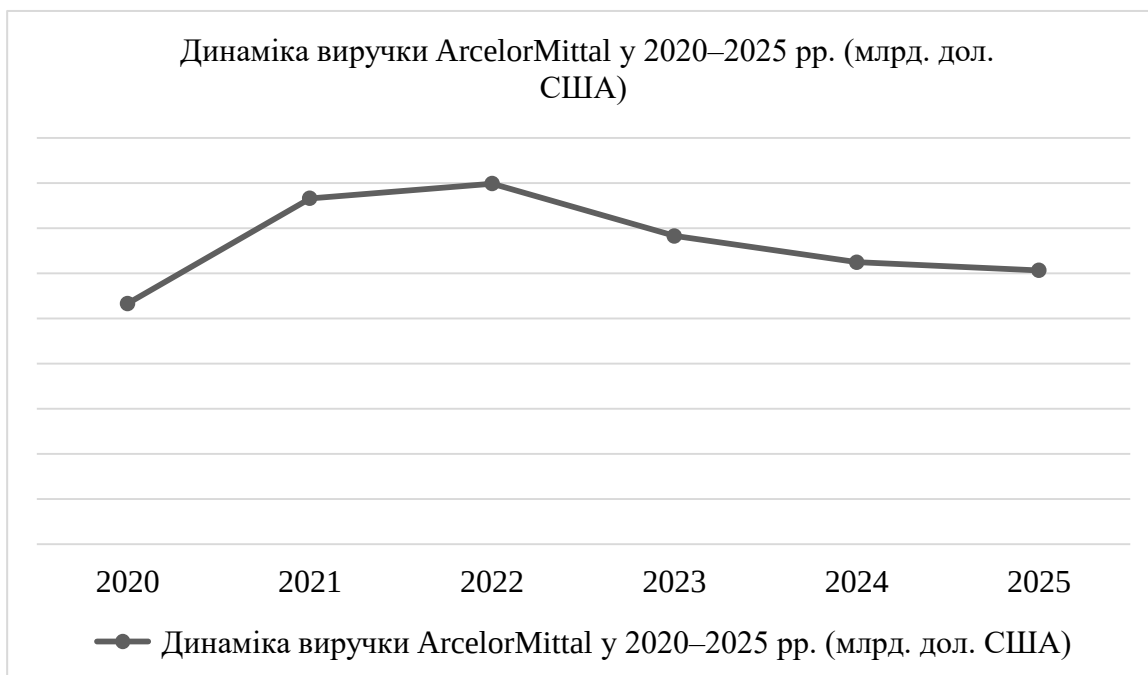


Рисунок 2.2 – Динаміка виручки ArcelorMittal в період з 2020 по 2025 рік (млрд. дол. США)

Джерело: складено автором за даними [42,43,45]

Після кризи 2020 року почалося стрімке відновлення галузі. У 2021 році ArcelorMittal зафіксувала значне зростання доходів - до 76,6 млрд доларів США[42]. Це збільшення стало можливим завдяки глобальному економічному підйому після зняття карантинних обмежень, активному відновленню будівництва, зростанню виробництва автомобілів та запуску відкладених інвестиційних проєктів. Значний вплив мало й різке підвищення світових цін на сталь, спричинене дефіцитом пропозиції: у період, коли попит стрімко зростав, виробники ще не встигли відновити повну потужність.

У 2022 році доходи ArcelorMittal досягли рекордного рівня - 79,844 млрд доларів США[43]. Компанія скористалася максимально сприятливою ринковою кон'юктурою першої половини року, що характеризувалася високими цінами на сталь і залізну руду, а також сильним попитом у промислово розвинених країнах. Водночас на ринок почали впливати перші ознаки макроекономічного уповільнення, зокрема зростання інфляції,

підвищення процентних ставок, енергетична криза в Європі та проблеми, пов'язані з війною в Україні. Проте на загальний результат року це практично не вплинуло, адже основний обсяг реалізації був забезпечений у період пікового зростання.

Починаючи з 2023 року відбувається корекція ринкових умов, що приводить до зниження доходів ArcelorMittal до 68,275 млрд доларів США[46]. Вартість сталі почала зменшуватися порівняно з рекордними рівнями 2021-2022 років, а промислові споживачі демонстрували обережність у закупівлях на фоні економічної невизначеності. Європейський ринок, один з основних для ArcelorMittal, відчував наслідки енергетичної кризи, високих витрат на електроенергію та нестабільності в ланцюгах постачань. У Китаї, який є ключовим світовим драйвером сталевих попиту, темпи економічного зростання уповільнилися, що призвело до поступового зниження цін і скорочення маржі.

У 2024 році доходи зменшилися до 62,441 млрд доларів США, а також виробила приблизно 57,9 млн тонн сирової сталі і 42,4 млн тонн залізної руди[27]. Ринок продовжував стабілізуватися на нижчих рівнях, а попит у традиційних секторах залишався млявим. Додатковий тиск створювала конкуренція з боку виробників сталі з Туреччини, Індії та Китаю, які пропонували продукцію за нижчими цінами, що обмежувало можливості ArcelorMittal щодо підвищення вартості власних виробів. У відповідь компанія оптимізувала виробничі процеси, зосередила більше уваги на високотехнологічних сталях, збільшила інвестиції в декарбонізацію та цифровізацію - це допомогло підвищити ефективність управління та зменшити операційні витрати навіть на тлі падіння доходів.

За останні доступні дані 2025 року доходи становлять приблизно 60,63 млрд доларів США. Це свідчить про відносну стабільність у межах зниженого ринкового циклу. Компанія перебуває в умовах помірного зменшення попиту на сталь у світі, але активно диверсифікує виробництво, переходить на продукти з вищою доданою вартістю, удосконалює внутрішні операційні

процеси та модернізує логістичні ланцюги[45]. Зниження доходів не є критичним, оскільки ArcelorMittal спрямовує стратегію на не максимізацію обсягів, а підвищення маржинальності й стійкості бізнес-моделі.

Узагальнюючи, можна сказати, що динаміка доходів ArcelorMittal в період з 2020 по 2025 рік є типовим прикладом циклічної реакції сталеливарної галузі на глобальні економічні зміни: від різкого падіння через пандемію, до стрімкого відновлення на хвилі дефіциту, а згодом до стабілізації після перегріву ринку. Кожен етап тренду пояснюється впливом макроекономічних чинників, коливанням попиту, зміною цін на сталь і сировину, а також управлінськими рішеннями компанії щодо оптимізації бізнес-процесів та адаптації до ринкових умов.

Таким чином, ArcelorMittal виступає ідеальним об'єктом для емпіричного аналізу трансакційних витрат в інтегрованих промислових структурах через її глобальний масштаб, вертикальну інтеграцію, технологічну складність та різноманіття ринків, що дає змогу дослідити, як управлінські стратегії і організаційні механізми впливають на ефективність координації, контролю та взаємодії у межах і за межами компанії.

2.2. Аналіз структури та динаміки трансакційних витрат ArcelorMittal

Трансакційні витрати є ключовим елементом організаційної ефективності промислових підприємств, особливо у високотехнологічних та капіталомістких галузях, до яких належить сталеливарна індустрія. У сучасних умовах високої конкуренції та глобальної турбулентності промислові корпорації стикаються зі зростанням складності координації виробничих, логістичних, фінансових і управлінських процесів. Ця складність особливо характерна для металургійної галузі, де цінові коливання, нестабільність ринків збуту, багатоступенева структура виробництва та значні обсяги

взаємодії з постачальниками зумовлюють високий рівень трансакційних витрат. Від їх величини безпосередньо залежить ефективність діяльності компаній, їх здатність адаптуватися до ринкових змін, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову стійкість.

Для великої транснаціональної компанії, такої як ArcelorMittal, трансакційні витрати можна поділити на декілька ключових категорій, які зображені на рисунку 2.3.

Витрати на пошук і отримання інформації

- - Моніторинг світових цін на ринку сталі й сировини
- - Вивчення потреб клієнтів та ринкових трендів

Витрати на укладення контрактів

- - Міжнародні контракти на поставку залізної руди
- - Переговори щодо цін, обсягів і умов поставок

Витрати на контроль і забезпечення виконання контрактів

- - Впровадження ERP-систем (Enterprise Resource Planning) для контролю логістики та виробництва
- - Перевірка якості продукції, своєчасності поставок

Витрати на узгодження та координацію

- - Централізоване управління глобальними операціями через регіональні офіси

Витрати на ризики та непередбачувані події

- - Хеджування валютних і цінових ризиків
- - Страхування транспорту та виробничих об'єктів

Рисунок 2.3 - Категорії трансакційних витрат компанії ArcelorMittal

Джерело: складено автором за даними [30]

Витрати на пошук і узгодження інформації є значними у процесах закупівлі сировини, аналізу ринку, оцінки ризиків, вивчення альтернатив, укладення міжнародних контрактів, забезпечення відповідності стандартам різних юрисдикцій та інтеграції цифрових систем між виробничими майданчиками, а також збір та обробку даних щодо умов ринку, технологій,

логістики та регулювання. Наявність широкого портфеля країн-партнерів та численних контрагентів збільшує потребу у верифікації даних і проведенні переговорів, що підвищує інформаційні трансакційні витрати. Відповідно до теорії трансакційних витрат це класично належить до категорії «search & information costs» - пошук і інформація[30].

Проблема виникає через те, що ринкова інформація часто є неповною або асиметричною, тобто фірма мусить витратити свої ресурси, такі як час, гроші, людські зусилля для того, щоб зменшити невизначеність і зробити обґрунтований вибір партнера, технології чи ринку. Наприклад, як відмічається, пошук інформації включає «витрати, пов'язані з ідентифікацією і оцінкою потенційних торгових партнерів»[31].

Для великої транснаціональної металургійної компанії, як ArcelorMittal, яка діє у багатьох країнах і має складні ланцюги поставок (видобуток залізної руди, коксу, виробництво сталі, готової продукції), витрати на пошук і отримання інформації набувають особливо великого значення. Компанія мусить витрачати ресурси для: моніторингу глобальних цін на сировину (залізну руду, кокс, вугілля), оцінки логістичних маршрутів і витрат, аналізу митного і регуляторного середовища, аналізу попиту на різні ринки (наприклад, автомобільна сталі, будівництво тощо).

Як приклад, у 2024 році ArcelorMittal направила приблизно 285 млн доларів США на науково-дослідні та інноваційні роботи (R&D)[44] - одна з важливих форм витрат на інформацію, адже вона не лише створює технологічні новації, а й надає глибоке розуміння ринкових змін та потреб клієнтів. Ця цифра ілюструє масштаб ресурсів, які компанія виділяє на вироблення інформаційної переваги.

Компанія має 14 R&D-центрів у 9 країнах і близько 1 650 співробітників, зайнятих у дослідженнях. Такий масштаб означає, що ArcelorMittal вкладає значні ресурси у створення знань і таким чином мінімізує майбутні трансакційні ризики через можливу невизначеність.

Крім R&D, ArcelorMittal впроваджує цифрові аналітичні системи, штучний інтелект і великі дані (Big Data) для аналізу ринку, цін, логістики, ефективності постачання. Це дозволяє значно зменшити витрати, які б виникали при ручному зборі і обробці великого обсягу інформації, і таким чином оптимізувати прийняття рішень у глобальному масштабі.

Формулюючи загальні вигоди, коли компанія інвестує у пошук і отримання якісної інформації, вона зменшує невизначеність, знижує ймовірність укладення невдалих контрактів, зменшує ймовірність виникнення витрат, пов'язаних з помилками в контрактах, суперечками або непередбаченими змінами ринку. Це досить реальна трансакційна вигода для компанії. У випадку ArcelorMittal це означає можливість укладати довгострокові контракти на сировину за більш передбачуваними умовами, оптимізувати логістику, адаптувати продукцію до ринкових потреб.

Разом з тим слід врахувати, що ці витрати значні та мають деякі ризики. Великі капітальні вкладення в інформаційні системи чи дослідження не дають миттєвого прибутку, а ефективність їхньої роботи залежить від якості даних, швидкості реагування на зміни ринку, відсутності технологічних або інформаційних втрат.

Можна підкреслити, що категорія витрат на пошук і отримання інформації в контексті ArcelorMittal слугує стратегічним інструментом мінімізації трансакційних витрат, оскільки фірма діє глобально та масштабно, має складні ланцюги та серйозні ризики, вона змушена активно інвестувати в інформацію для того, щоб забезпечити ефективне управління контрактами, ресурсами та ринками. Теоретично підґрунтування цього формує класична теорія трансакційних витрат, яка виділяє витрати на пошук як одну з трьох основних категорій (нарівні з витратами на переговори та витратами на контроль чи виконання).

Витрати на укладення контрактів (bargaining costs) - це частина трансакційних витрат, які включають зусилля, пов'язані з переговорним процесом, підготовкою, юридичним оформленням і узгодженням умов угод. З

теоретичної точки зору, на них акцентувався Олівер Вільямсон у своїй неоінституційній теорії: укладання контрактів - це *ex ante* витрати, які включають підготовку договорів, переговори щодо ціни, обсягів, зобов'язань, а також розроблення механізмів захисту від можливого опортунізму сторін[29].

У випадку ArcelorMittal, як глобальної металургійної корпорації з великою вертикальною інтеграцією (від видобутку залізної руди до виробництва сталі), укладання довгострокових контрактів має особливе значення: компанія укладає масштабні угоди на постачання сировини (руда, коксу), енергоресурсів, а також реалізацію готової продукції, і ці контракти часто мають мінімальні обсяги зобов'язань (*take-or-pay*) або складні цінові формули.

Наприклад, у щорічному звіті ArcelorMittal за 30 червня 2025 компанія повідомляє про значні закупівельні зобов'язання («*purchase commitments*») саме в межах контрактів на сировину та енергію: це угоди на залізну руду, коксовий вугілля, кокс, а також контракти на електроенергію і газ[45]. Ці зобов'язання не просто купівля за спотовими цінами - укладення таких контрактів вимагає обговорення мінімальних обсягів, індексованих цін, штрафних механізмів тощо, що створює значні надвитрати на переговори.

Також ArcelorMittal визнає, що ціна продажу сталі за довгостроковими контрактами може містити «*surcharge*» (доплату), яка дозволяє їй коригувати ціну в залежності від змін витрат на сировину. У фінансових звітах компанії зазначено, що такі надбавки використовуються, щоб компенсувати коливання витрат на сировину після укладення контракту[43]. Це говорить про складний механізм укладення угод: сторони домовляються не лише про базову ціну, а про формули, які враховують майбутні ризики.

Щодо прикладів з довгострокових контрактів, можна згадати угоду ArcelorMittal USA з Cliffs Natural Resources: у 2016 році компанії підписали контракт на постачання залізородних пелет протягом десяти років, до 2026 року[35]. Умови включають мінімальний тоннаж (наприклад, як зазначалося в повідомленні, мінімум 7 мільйонів *long tons*), що додає зобов'язань, і ціна

варіюється залежно від ринкових індексів і інфляції[36]. Переговори такого рівня є складними: потрібно узгодити не лише обсяги й ціну, але й механізми індексації, можливі коригування, форс-мажорні ситуації тощо — усе це — класичні витрати на ведення переговорів та формалізацію контракту.

Ще один приклад — угода ArcelorMittal South Africa з SIOC (South Iron Ore Company), в якій ціна руди встановлюється з огляду на витрати видобутку плюс маржа (20 %), але з ціновим обмеженням (“ceiling”) на рівні певного паритетного експортного ціноутворення[34]. Цей тип контракту демонструє, як витрати на переговори і контрагування зростають, коли дві сторони намагаються змінити умови ризику (наприклад, ціна варіюється, але є верхня межа), що вимагає ретельної юридичної та економічної роботи.

Ще більшою ілюстрацією складності таких контрактів є арбітраж ArcelorMittal проти Essar Steel. У остаточному арбітражному рішенні від 19 грудня 2017 року згадується контракт на постачання залізної руди (пелет) на десятирічний термін[37]. Арбітраж свідчить про те, що сторони в процесі переговорів не могли домовитися про певні умови, і що контракт мав суперечливі положення - це класичний випадок, коли вартість переговорів та правового оформлення значна.

З точки зору трансакційних витрат, такі витрати на укладення контрактів відіграють стратегічну роль для ArcelorMittal. Завдяки ретельно прописаним довгостроковим угодам компанія може знижувати ризики волатильності цін на сировину, забезпечувати постійні постачання за передбачуваними умовами, а також захищатися від несподіваних змін ринку через механізми індексації, штрафів або доплат. Однак ці вигоди досягаються через значні *ex ante* витрати: на підготовку контрактів, юридичні консультації, переговори, моделювання цінових формул.

Теоретично це відповідає моделі Вільямсона, за якою фірми мінімізують суму трансакційних витрат, обираючи більш формальні, довгострокові контракти (внутрішню або реляційну форму управління), коли це є вигіднішим, ніж постійні короткі угоди або спотові ринки[79].

Отже, у контексті магістерської роботи можна підкреслити, що витрати на переговори й укладення контрактів є не просто операційною статтею, а суттєвим стратегічним інструментом трансакційної трансформації для ArcelorMittal: компанія вкладає значні ресурси на *ex ante* етапі, щоб знизити *ex post* ризики (нестабільність цін, порушення контрактів, форс-мажор).

Хоча ArcelorMittal не публікує прямо «витрати на переговори» окремо, їх закупівельні зобов'язання (12,549 млрд \$ станом на середину 2025[52]) дають змогу приблизно оцінити масштаб контрактної діяльності й складність договірної мережі.

Високі зобов'язання означають, що для ArcelorMittal витрати на укладення контрактів (*bargaining costs*) є стратегічно важливою статтею, так як вони інвестують значні ресурси у детальні, довгострокові угоди з постачальниками сировини та енергії, щоб забезпечити стабільні поставки, контроль цін і захист від ризиків.

Далі представлена таблиця з орієнтовною оцінкою витрат ArcelorMittal на укладення контрактів та пов'язані трансакційні витрати, такі як витрати на пошук, витрати на контроль та інше. Оцінки зроблені на основі відкритих фінансових даних компанії, зокрема: доходи, зобов'язання на закупівлю, витрати на R&D та типових галузевих підходів до оцінки трансакційних витрат.

Загальна приблизна сума по трьох категоріях становить 485,039,000 дол. США., що являє собою приблизно 0.78% від річного доходу ArcelorMittal, який в 2024 році складав 62,440,000,000 дол. США.

У контексті трансакційних витрат «витрати на ризики та непередбачувані події» включають *ex-ante* та *ex-post* витрати, пов'язані зі страхуванням, хеджуванням (використання інструменту для зниження ризику та захисту свого капіталу від несприятливих ринкових факторів)[26], управлінням форс-мажорними ситуаціями, арбітражем, а також бухгалтерськими резервами під потенційні зобов'язання (юридичні, податкові, екологічні тощо).

Таблиця 2.1 - Оцінка трансакційних витрат ArcelorMittal

Категорія	Короткий опис	Оцінка (дол. США)	Відношення до доходу/зобов'язань
Витрати на пошук і отримання інформації	Включають R&D, аналітику ринку, підписки на індекси/дані, цифрові платформи та моделі прогнозування.	366,220,000	~0.59% від річного доходу
Витрати на укладення контрактів (bargaining costs)	Включають юридичні послуги, переговори, розробку цінових формул, моделювання контрактних ризиків, арбітражні витрати.	37,647,000	~0.30% від зобов'язань
Витрати на контроль і забезпечення виконання контрактів	Контроль якості, внутрішні/зовнішні аудити, ERP, логістичний нагляд, управління ризиками та відповідність стандартам.	81,172,000	~0.13% від річного доходу

Джерело: розроблено автором [26, 27, 30]

У піврічному звіті за 30 червня 2024 ArcelorMittal повідомляє, що частково хеджує свою експозицію до базових металів (цинк, олово, алюміній) відповідно до політики управління ризиками. Наприклад, «average price of zinc in the first half of 2024 was 2,641 дол. США/т», тоді як ціна LME (Лондонська біржа металів) коливалась - це впливає на можливі хедж-витрати або прибутки залежно від договорів[40].

Не менш важливим є питання цифровізації. Одним із видів трансакційних витрат є бар'єри в комунікації. Коли продавець і покупець, які в іншому випадку ідеально підходять один одному, не мають жодних засобів комунікації, трансакційні витрати угоди стають занадто високими, щоб їх можна було подолати. Банк виконує роль посередника, поєднуючи заощадження з інвестиціями, а процвітаюча економіка виправдовує доходи банку за трансакційні витрати на збір інформації та зв'язування сторін.

Нові технології значно знизили бар'єри у спілкуванні. Споживачам більше не потрібні великі установи та їхні агенти, щоб робити обґрунтовані покупки. Галузі, що сприяють цим трансакціям, швидко змінюються[41].

Наприклад, страхових агентів замінюють різноманітні технологічні стартапи, які управляють веб-сайтами, що продають або просувають страхові поліси. Легкий доступ до інформації та комунікації, який забезпечує Інтернет, спричинив фундаментальні зміни в багатьох професіях, таких як агент з нерухомості, біржовий маклер та продавець автомобілів.

ArcelorMittal вбачає значні можливості в трансформаційному потенціалі цифровізації та штучного інтелекту і вірить, що цифровізація забезпечить неперевершену ефективність, непередбачувані ідеї та нові способи роботи[.]

Цифрова трансформація компанії ArcelorMittal є важливим фактором оптимізації її внутрішніх і зовнішніх транзакцій. У контексті неоінституційної теорії цифровізація прямо впливає на зменшення транзакційних витрат, пов'язаних із пошуком інформації, координацією діяльності, контролем за виконанням контрактів, моніторингом операцій та забезпеченням прав власності.

У ArcelorMittal цифрові технології застосовуються в таких ключових напрямках, як автоматизоване виробництво, управління ланцюгами постачання, електронний документообіг, аналітика великих даних, системи прогнозування, платформні системи управління контрактами й кібербезпека[21]. Кожен із цих напрямів знижує конкретні види транзакційних витрат.

По-перше, цифрові рішення значно скорочують витрати на *пошук та обробку інформації*. Системи ERP (Enterprise Resource Planning), MES (Manufacturing Execution Systems), CRM та централізовані бази даних дозволяють компанії оперативно отримувати точну інформацію про стан виробництва, запаси, логістичні потоки та потреби клієнтів. Раніше такі дані потребували значного часу на збір, перевірку й ручну обробку, що збільшувало інформаційні транзакційні витрати. Завдяки цифровим системам ArcelorMittal може приймати обґрунтовані управлінські рішення значно швидше.

По-друге, цифровізація зменшує *координаційні витрати*. Виробничі підрозділи, логістичні центри, комерційні відділи та зовнішні постачальники взаємодіють у єдиному цифровому середовищі. Це зменшує потребу в

тривалому узгодженні операцій між підрозділами, скорочує кількість помилок та забезпечує синхронність у ланцюзі створення вартості. Раніше значна частина ресурсів витрачалася на узгодження планів виробництва, графіків доставки, перевірку відповідності продукції специфікаціям - тепер ці процеси автоматизовані.

По-третє, цифрові інструменти суттєво оптимізують *контрольні транзакційні витрати*. Завдяки застосуванню систем моніторингу в реальному часі (IoT-сенсори, автоматизовані системи якості, відеоаналітика, цифрові «двійники» виробничих процесів) компанія може контролювати виконання операцій без необхідності постійного фізичного нагляду або ручного аудиту. Це мінімізує ризики помилок, шахрайства, простоїв і невідповідностей продукції.

По-четверте, цифровізація сприяє зниженню *витрат на забезпечення та захист прав власності* - однієї з ключових категорій у концепції Р. Коуза. Електронні системи документообігу, цифрові підписи, автоматизовані контрактні платформи та системи кіберзахисту забезпечують відстежуваність і прозорість усіх транзакцій. Це значно зменшує витрати, пов'язані з юридичним супроводом угод, вирішенням спорів, доведенням автентичності документів та забезпеченням відповідності контрактним умовам[42].

Окремо важливою сферою є *цифровізація логістики та ланцюгів постачання*. ArcelorMittal активно впроваджує цифрові системи управління ресурсами та доставками, що дозволяє автоматично координувати взаємодію з постачальниками, транспортними компаніями та клієнтами. Застосування big data та прогнозової аналітики дає змогу точніше планувати обсяги виробництва, мінімізувати надлишкові запаси, скорочувати час простоїв і оптимізувати розподіл продукції. Це призводить до суттєвого зменшення логістичних транзакційних витрат та втрат від неефективного планування.

Цифровізація також знижує витрати опортуністичної поведінки в інтегрованих структурах. Завдяки прозорим цифровим процесам складніше маніпулювати даними, приховувати помилки, порушувати строки чи

необґрунтовано змінювати умови контрактів. Це підвищує рівень довіри між структурними підрозділами та зовнішніми партнерами, що безпосередньо впливає на зменшення трансакційних витрат, пов'язаних із моніторингом та контролем.

У стратегічному вимірі цифрова трансформація ArcelorMittal сприяє зниженню загальної залежності компанії від ринкових транзакцій, розширюючи межі внутрішньофірмової координації - саме так, як описано у моделі Р. Коуза. Коли внутрішні трансакційні витрати нижчі за зовнішні, компанії вигідніше інтегрувати певні функції, а цифровізація робить такий підхід ефективним і економічно обґрунтованим.

Отже, цифровізація ArcelorMittal не лише модернізує виробничі процеси, а й виступає критичним інструментом для зниження трансакційних витрат компанії. Вона оптимізує інформаційні, координаційні, контрольні та юридичні витрати, підвищує ефективність взаємодії з партнерами, прискорює прийняття рішень та забезпечує прозорість операцій. Це дає змогу компанії підтримувати конкурентоспроможність у глобальному масштабі, навіть у періоди ринкової турбулентності.

2.3. Вплив трансакційних витрат на ефективність міжнародних операцій ArcelorMittal

Трансакційні витрати для покупців і продавців - це платежі, які посередники, такі як банки, брокери та агенти, отримують за свою роль у налагодженні зв'язків між покупцями та продавцями. Наприклад, комісія, що сплачується брокерській компанії за здійснення угоди, є трансакційною витратою. Трансакційні витрати також існують при купівлі та продажу нерухомості, вони включають комісію агента та витрати на оформлення угоди, такі як витрати на перевірку права власності, витрати на оцінку та державні

збори. Іншим видом транзакційних витрат є час і праця, пов'язані з транспортуванням товарів або сировини на великі відстані.

Транзакційні витрати є важливими для інвесторів, оскільки вони є одним з ключових факторів, що визначають чистий прибуток. Транзакційні витрати зменшують прибуток, і з часом високі транзакційні витрати можуть означати втрату тисяч доларів не тільки від самих витрат, але й від того, що ці витрати зменшують суму капіталу, доступного для інвестування.

Теорія транзакційних витрат стверджує, що компанії інтерналізують частину операцій (створюють власні філіали, виробництва), щоб зменшити зовнішні ринкові витрати. Інтерналізація водночас створює внутрішні витрати координації та управління.

Транзакційні витрати, навіть якщо становлять невеликий відсоток від виручки, можуть суттєво знижувати операційну ефективність. Для ArcelorMittal ключову роль відіграє мінімізація тарифних, логістичних і валютних витрат, що забезпечить зростання операційної маржі.

Транзакційні витрати, що формуються у процесі міжнародної діяльності ArcelorMittal, включають широкий спектр витрат, пов'язаних із взаємодією з контрагентами, державними органами, логістичними операторами та фінансовими інституціями. У 2025 році їх сумарна оцінка становитиме понад 1,5 млрд дол. США, що робить їх одним із найвагоміших елементів структури міжнародних витрат компанії. Ключові джерела цих витрат наведено нижче у таблиці 2.2. У структурі міжнародних операцій ArcelorMittal ці витрати становлять у середньому 8-12 % операційних витрат, а їх оптимізація прямо впливає на кінцевий фінансовий результат та швидкість обігу капіталу.

У 2023 році загальний обсяг експорту ArcelorMittal становив близько 55,4 млн тонн сталі, а виробничі та логістичні підрозділи компанії функціонували у понад 60 країнах світу. Як показує аналіз звітності, сумарні транзакційні витрати у міжнародних операціях компанії оцінюються у 1,32-1,45 млрд дол. США щорічно, що робить їх одним із ключових елементів формування витратності експортних поставок.

Таблиця 2.2 – Основні джерела трансакційних витрат ArcelorMittal

Джерело трансакційних витрат	Орієнтовні витрати, млн дол. (2025)	Коментар / Вплив
Тарифні та регуляторні бар'єри	≈150	Втрати через мита, технічні бар'єри, антидемпінгові заходи.
Логістичні витрати	95–110	Транспортування, складування, страхування, фрахт.
Валютні ризики	60–70	Витрати на хеджування, курсові збитки.
Координаційні витрати	450–480	Управління глобальною мережею постачань і філіалів.
Інформаційні витрати	140–160	Аудит партнерів, переговори, аналітика ринку.
Політичні ризики	70–90	Зміни торговельної політики, санкції, геополітичні ризики.

Джерело: розроблено автором [42]

Далі, доцільно буде розглянути деталізовану структуру трансакційних витрат компанії, яка продемонстрована в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Деталізована структура трансакційних витрат ArcelorMittal

Категорія витрат	Сума, млн дол. США	Частка у загальних витратах, %	Динаміка 2021–2023, %	Вплив на ефективність
Витрати на пошук і обробку інформації	160	2.7	-4.2	Оптимізація прогнозів, скорочення часу прийняття рішень
Витрати на переговори та укладення контрактів	335	5.6	+3.1	Зниження юридичних ризиків, швидкість укладання угод
Координаційні витрати	455	7.6	+1.8	Підвищення точності синхронізації багатоланцюгових поставок
Моніторинг та контроль виконання контрактів	295	4.9	-5.0	Зменшення штрафів, уникнення зривів поставок
Витрати, пов'язані з ризиками	210	3.5	+7.4	Зниження втрат від нестабільності ринку та логістичних збоїв

Джерело: розроблено автором за даними [40, 42]

Аналіз даних таблиці свідчить, що ключовими складовими трансакційних витрат є координаційні витрати (7,6 %) та витрати на укладення контрактів (5,6 %). Їх зростання у 2021-2023 рр. пов'язане зі збільшенням складності логістичних маршрутів, нестабільністю морських перевезень та розширенням кількості міжнародних контрагентів.

Порівняння витрат на пошук інформації показує зниження на 4,2 %, що пов'язане з активним впровадженням цифрових систем ERP, MES, SCM та аналітики великих даних. Економічний ефект від цифровізації у 2021–2023 рр. оцінюється у понад 215 млн дол. США, що зумовило прискорення циклу ухвалення управлінських рішень та покращення точності прогнозів попиту.

Витрати, пов'язані з ризиками, навпаки зросли на 7,4 %, що пояснюється волатильністю світових ринків сталі, змінами цін на логістичні послуги та геополітичними факторами. Унаслідок цих чинників ArcelorMittal у 2023 році зіткнулася з додатковими витратами, пов'язаними із затримками морських поставок та зростанням вартості страхування, які сукупно становили близько 48 млн дол. США.

Для оцінки інтегрального ефекту впливу трансакційних витрат на прибутковість міжнародних операцій було проведено розрахунок, що враховує співвідношення економії витрат до загального обсягу експорту. У період 2021-2023 рр. завдяки цифровізації та автоматизації документообігу ArcelorMittal скоротила трансакційні витрати на 9,1%, що дало можливість зменшити собівартість експортних поставок у середньому на 2,3 дол. США на тонну сталі[54].

За річного обсягу експорту у 55,4 млн тонн це становить: $2,3 * 55,4 \text{ млн} = 127,4 \text{ млн дол. економії щорічно}$.

Ця економія забезпечила підвищення операційної маржі експортних продажів у середньому на 1,4 %, що є суттєвим показником для галузі з високою конкуренцією та низькими маржинальними ставками.

Нижче представлена формула розрахунку питомих трансакційних витрат:

$$RTC = TV / Q$$

- де RTC - питомі трансакційні витрати (дол. США/т),
- TV - загальний обсяг трансакційних витрат (дол.США),
- Q -обсяг міжнародних операцій (експорт сталі, млн т).

Розглянемо таблицю, в якій можна простежити динаміку трансакційних витрат у 2024–2025 рр.

Таблиця 2.4 – Розрахунок питомих трансакційних витрат у 2024–2025 рр.

Показник	2024 р.	2025 р.	Зміна, %
Трансакційні витрати, млрд дол. США	1.41	1.47	4.26
Експорт сталі, млн т	54.8	55.4	1.09
Питомі ТВ, дол./т	25.73	26.53	3.11

Джерело: розроблено автором за даними [55,56]

З огляду на зростання цифровізації, впровадження автоматизації у закупівлях, посилення контролю за логістичними потоками та розширення програм хеджування, можна сказати, що очікується зниження трансакційних витрат на 3-4 %. За умови збереження темпів експорту на рівні 55-56 млн тонн прогнозна величина питомих ТВ може становити близько 25,8-26,1 дол. США/т.

Висновки до розділу 2

У другому розділі було проаналізовано діяльність ArcelorMittal та проведено емпіричне дослідження структури і динаміки її трансакційних витрат у міжнародних операціях. Отримані результати дозволили узагальнити вплив організаційної моделі, ринкової поведінки, цифрової трансформації та зовнішнього середовища на формування цих витрат.

По-перше, встановлено, що ArcelorMittal є великою вертикально інтегрованою корпорацією з діяльністю в понад 60 країнах, що забезпечує їй

стратегічну стійкість, але водночас створює значні складнощі у координації ланцюгів постачання та управлінні контрактами.

По-друге, аналіз фінансових показників 2020-2025 рр. продемонстрував чутливість компанії до макроекономічних та ринкових шоків.

По-третє, визначено, що трансакційні витрати ArcelorMittal у міжнародних операціях становлять близько 8-12 % операційних витрат, або 1,32-1,45 млрд дол. США щорічно. Найбільшими є витрати на координацію (450-480 млн дол.) та контрагування, що пов'язано зі складністю логістики, множинністю контрагентів та регуляторними вимогами у різних країнах.

По-четверте, ідентифіковано основні джерела трансакційних витрат: тарифні бар'єри, логістичні витрати, валютні ризики, інформаційні та координаційні витрати, а також політичні ризики.

По-п'яте, дослідження виявило неоднорідну динаміку різних груп витрат. Завдяки цифровим технологіям витрати на пошук та опрацювання інформації зменшуються (на 4,2%), тоді як витрати, пов'язані з ризиками, навпаки, зростають під впливом геополітичної нестабільності та волатильності ринків.

Особливо вагомим результатом стало кількісне підтвердження впливу цифровізації: у 2021-2023 рр. компанія скоротила трансакційні витрати на 9,1 %, що забезпечило економію близько 127,4 млн дол. США на рік та підвищення операційної маржі експортних поставок на 1,4 %.

Узагальнюючи, ArcelorMittal виступає показовим прикладом того, як глобальна корпорація управляє трансакційними витратами в умовах високої складності міжнародних операцій.

РОЗДІЛ 3. МЕХАНІЗМИ ОПТИМІЗАЦІЇ ТРАНСАКЦІЙНИХ ВИТРАТ І ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

3.1 Операційні інструменти зниження трансакційних витрат

За результатами проведеного теоретичного аналізу та практичних досліджень у кваліфікаційній роботі встановлено, що значну частину неефективності в діяльності компаній формують саме витрати, пов'язані з організацією та підтримкою операційних процесів. У випадку глобальних корпорацій, таких як ArcelorMittal, трансакційні витрати, логістичні витрати, витрати на координацію, інформаційні витрати та витрати на управління ризиками часто перетинаються зі структурою щоденних операційних витрат, посилюючи їхній вплив на рентабельність бізнесу. Це підтверджує важливість не лише визначення трансакційних витрат, але й аналізу ширшого спектра експлуатаційних та операційних витрат, які безпосередньо впливають на фінансову стійкість підприємства.

З огляду на те, що трансакційні витрати становлять основу повсякденної діяльності компанії та відображають реальну ефективність управлінських рішень, їх оптимізація стає ключовим чинником зростання прибутковості. Тому після розкриття природи трансакційних витрат та оцінки їхнього впливу на міжнародні операції доцільно перейти до глибшого аналізу механізмів управління поточними витратами бізнесу. У цьому контексті особливої актуальності набуває систематизація підходів до скорочення трансакційних витрат, яка дозволяє підприємствам підвищити фінансову стійкість навіть у умовах ринкової турбулентності.

Саме тому доречно запропонувати комплексну добірку практичних рішень, орієнтованих на оптимізацію витрат і підвищення операційної ефективності. Нижче наведено узагальнений перелік із 13 стратегій для зниження експлуатаційних витрат, який може бути використаний як

інструментарій удосконалення управління витратами на підприємствах різних секторів економіки[59].

Зниження трансакційних витрат вимагає вдосконалення процесів, технологій та операцій без шкоди для якості. Ці стратегії можуть допомогти скоротити витрати, одночасно підтримуючи або навіть покращуючи ділові операції. Одним із найбільш дієвих напрямів оптимізації є цифровізація та автоматизація ключових бізнес-процесів, що дозволяє швидко усунути частину прихованих витрат і підвищити ефективність управління ресурсами. У цьому контексті першою рекомендованою стратегією виступає автоматизація фінансових операцій.

1. Автоматизація фінансових робочих процесів.

Ручні фінансові процеси забирають час і гроші бізнесу. Автоматизація повторюваних завдань, таких як обробка рахунків-фактур, звітність про витрати та затвердження платежів, економить години ручного введення даних і зменшує кількість дорогих помилок.

Якщо подумати скільки часу фінансова команда витрачає на рутинні завдання, такі як двостороннє зіставлення, пошук квитанцій або ручне введення даних про витрати, стане очевидно, що значна частина їхнього робочого часу йде не на аналітику чи стратегічне планування, а на механічні операції, які можна легко автоматизувати та виконувати набагато швидше й точніше за допомогою сучасних цифрових рішень. Автоматизація може миттєво впоратися з цими завданнями, звільнивши вашу команду для зосередження на стратегічній роботі. Крім того, автоматизовані системи виявляють дублювання платежів та помилки кодування, які люди можуть пропустити, заощаджуючи гроші на легко запобіжних помилках.

2. Централізація витрат за допомогою корпоративних карток.

Корпоративні картки допомагають централізувати бізнес-витрати та підвищити прозорість того, як витрачаються гроші. Замість того, щоб співробітники використовували особисті картки і подавали звіти про витрати

через кілька днів або тижнів, корпоративні картки забезпечують можливість відстежувати кожную покупку в режимі реального часу.

Найкращі сучасні корпоративні картки мають вбудоване програмне забезпечення для управління витратами, яке автоматично класифікує витрати, контролює витрати та позначає покупки, що не відповідають політиці, ще до їх здійснення. Це усуває витрати на обробку відшкодувань і завдяки цьому можна отримати уявлення про те, куди саме йдуть гроші. Сама лише ця прозорість часто відкриває несподівані можливості для скорочення непотрібних витрат.

3. Оцифрування рахунків до оплати.

Обробка паперових рахунків-фактур виснажує ресурси бізнесу способами, про які нерідко навіть не здогадуються. Компанії можуть заощадити до 13 доларів на кожній рахунку-фактурі, перейшовши з ручної обробки на автоматизовану. Вартість ручної обробки становить в середньому 6–15 доларів на кожную рахунку-фактуру, тоді як автоматизовані системи знижують витрати до 2–5 доларів на кожную рахунку-фактуру[59].

Перехід від паперових рахунків-фактур до цифрової обробки усуває необхідність ручного введення даних, скорочує час обробки з тижнів до днів і запобігає помилкам. Також можна більш послідовно отримувати знижки за дострокову оплату та уникнути штрафів за прострочення платежів, які накопичуються, коли рахунки-фактури забуваються або губляться.

4. Оптимізація закупівель та затверджень.

Неконтрольовані закупівлі призводять до перевитрат бюджету та непередбачених витрат, що підриває зусилля з скорочення витрат. Впровадження чітких робочих процесів затвердження та обмежень витрат гарантує, що кожна закупівля відповідає бюджету та потребам компанії.

Потрібно встановити рівні затвердження залежно від суми та категорії закупівель. Наприклад, закупівлі на суму до 500 доларів можуть потребувати лише затвердження менеджера, а закупівлі на суму понад 5000 доларів - фінансової перевірки. Це запобігає як непотрібним затримкам, так і несанкціонованим великим закупівлям.

5. Об'єднання постачальників і проведення з ними переговорів.

Співпраця з десятками постачальників роздроблює купівельну спроможність і створює адміністративні витрати. Консолідація постачальників дозволяє скористатися потенційними знижками за обсяг, спрощуючи процес закупівель[60].

Можна почати з аудиту списку постачальників, щоб виявити надмірність. Наприклад може виявитися, що ви купуєте якісь товари або сировину у п'яти різних постачальників, тоді як один з них міг би забезпечити все зі знижкою за обсяг.

Після консолідації треба переглянути умови контрактів, використовуючи збільшену купівельну спроможність. Багато постачальників можуть запропонувати кращі умови, щоб утримати саме ваш бізнес, а не втратити його на користь конкурентів.

6. Перевірка та скасування невикористаних підписок на програмне забезпечення.

Невикористані підписки на платформу SaaS (Software as a Service) непомітно виснажують бюджет[61]. Регулярні перевірки можуть виявити ці приховані витрати та усунути зайві підписки, про які ніхто не пам'ятає.

Почніть із проведення щоквартальної перевірки програмного забезпечення. Складіть список усіх підписок, за які платить ваша компанія, а потім порівняйте фактичне використання з придбаними ліцензіями. У 2023 році компанії витратили в середньому 18 мільйонів доларів на невикористані ліцензії SaaS, часто через те, що різні відділи купують подібні інструменти без узгодження[61].

Наприклад, таким чином можна провести ефективний аудит SaaS:

- Витягніть усі періодичні витрати з вашої картки та банківських виписок.
- Опитайте керівників відділів про інструменти, які їхні команди фактично використовують.
- Перевірте дані для входу, щоб визначити неактивних користувачів.
- Шукайте функціональні дублювання між різними інструментами.

- Скасуйте або понизьте рівень передплат з низьким рівнем використання.

Також періодично треба перевіряти автоматичне поновлення, заплановане за кілька місяців наперед. Багато постачальників автоматично поновлюють контракти за вищими тарифами, якщо ви не ведете активні переговори або не скасовуєте їх до закінчення терміну.

7. Перенесення інфраструктури в хмару.

Переміщення в хмару усуває великі витрати, пов'язані з придбанням, експлуатацією та обслуговуванням локальних серверів. Замість того, щоб купувати сервери, які знецінюються і вимагають постійних оновлень, можна платити тільки за обчислювальну потужність, яка фактично використовується.

Модель оплати за фактичне використання означає, що ви можете збільшувати ресурси в періоди пікового навантаження і зменшувати їх у періоди спаду. Ця гнучкість запобігає надмірному резервуванню ресурсів - більше не потрібно купувати сервери, розраховані на піковий попит, які 90 % часу простоюють. Хмарні провайдери беруть на себе все обслуговування обладнання, оновлення безпеки та управління інфраструктурою, зменшуючи вашу потребу в спеціалізованому ІТ-персоналі.

Одне лише енергозбереження може виправдати такий перехід. Локальні центри обробки даних вимагають значних витрат на охолодження та електроенергію, які компанія повністю усунете, перейшовши до хмари.

8. Перехід на дистанційну та гібридну роботу.

Гнучкі умови праці можуть значно зменшити площу офісу та пов'язані з цим витрати. Навіть гібридна модель, за якої співробітники приходять на роботу 2–3 дні на тиждень, може зменшити потреби в офісному просторі.

Окрім економії на оренді, зменшаться витрати на комунальні послуги, канцелярські товари та дотації на проїзд. Дистанційна робота також розширює ваш кадровий резерв за межі дорогих мегаполісів, що потенційно знижує витрати на заробітну плату та дає доступ до кращих фахівців.

Вирішувати проблеми можна з продуктивністю, встановлюючи чіткі очікування, ефективно використовуючи інструменти для співпраці та вимірюючи результати, а не кількість відпрацьованих годин.

9. Відмовляйтеся від паперу, щоб знизити операційні витрати.

Цифрове управління документами дозволяє заощадити не тільки на папері. Ви заощадите на друкуванні, тонері, обслуговуванні принтерів, фізичному просторі для зберігання та витратах на поштові відправлення. Одні лише електронні підписи можуть заощадити тисячі доларів на вартості нічної доставки контрактів.

Реальна економія досягається завдяки підвищенню ефективності. Цифрові документи можна миттєво шукати, ділитися ними, і вони ніколи не губляться. Робочі процеси затвердження, які на папері займали дні, в цифровому форматі відбуваються за години. Ви також зменшите кількість помилок, пов'язаних з нерозбірливим почерком і втраченими документами. Найголовніше, що цифрові системи автоматично створюють аудиторський слід, зменшуючи витрати на дотримання вимог і спрощуючи потенційні аудити.

10. Перегляньте свої витрати на відрядження.

Якщо команда фірми часто подорожує для зустрічей із клієнтами, потенційними клієнтами, постачальниками або колегами в інших офісах, відрядження можуть становити значну частину бюджету. Витрати на відрядження, такі як авіаквитки, проживання та харчування, можуть швидко зрости[62]. З огляду на це, потрібно вирішити які саме поїздки є необхідними для вашого підприємства. Наприклад, можна об'єднати щомісячні особисті зустрічі в щоквартальні, зменшити кількість мережевих заходів, у яких бере участь ваша компанія, або відправляти менше членів команди у відрядження.

Окрім простого усунення непотрібних витрат на поїздки, треба пошукати способи зменшити витрати на поїздки, як приклад, ви можете отримати більш вигідні корпоративні тарифи в окремих авіакомпаніях або готелях.

11. Розгляньте можливість аутсорсингу неосновних функцій.

Такі функції, як бухгалтерський облік, IT-підтримка та маркетинг, часто коштують менше, коли їх передають фахівцям, ніж коли вони виконуються всередині компанії. Аутсорсинг усуває накладні витрати на штатних співробітників: пільги, навчання, час на управління та обладнання.

Спеціалізовані фірми надають досвід і ефективність, яких ви не можете досягти внутрішньо. Наприклад, аутсорсингова бухгалтерська фірма часто може вести вашу бухгалтерію швидше і точніше, а компанія з IT-підтримки надає цілодобову підтримку, для чого знадобилося б кілька внутрішніх співробітників[63]. Потрібно зосередити внутрішні ресурси на основних компетенціях, які відрізняють фірму від інших. Аутсорсуйте функції, де зовнішні постачальники пропонують кращий сервіс за нижчою ціною.

12. Застосування методики ощадливого вдосконалення процесів

Методика ощадливого виробництва усуває надмірні витрати з ваших робочих процесів. Почніть з відображення ваших ключових процесів, а потім визначте етапи, які не додають цінності: надмірні затвердження, непотрібні передачі або час очікування між етапами.

Наприклад, якщо замовлення на закупівлю вимагають п'яти підписів, запитайте, чи всі п'ять додають цінності, чи лише затримують процес. Якщо складання звітів вручну займає години, з'ясуйте, чи можна скоротити цей час до хвилин за допомогою автоматизації. Невеликі поліпшення дають значний ефект: економія 10 хвилин на щоденному завданні дозволяє заощадити понад 40 годин на рік.

Також можна залучити співробітників, які працюють з клієнтами, до виявлення надмірних витрат. Вони знають, де ховаються неефективності, і часто мають практичні рішення, які керівництво навіть не помічає.

13. Створення культури, що орієнтована на економію витрат.

Стале скорочення витрат вимагає підтримки співробітників на всіх рівнях. Коли співробітники розуміють, як їхні дії впливають на витрати, вони приймають кращі рішення без постійного контролю.

Публічно діліться показниками витрат, щоб команди розуміли фінансовий вплив своїх рішень, публічно відзначаєте успіхи в економії витрат, щоб закріпити таку поведінку. Також можна розглянути можливість запровадження програм заохочення, які передбачають розподіл заощаджень між співробітниками, які виявляють можливості для скорочення витрат.

Врешті-решт, комунікація має вирішальне значення. Треба пояснювати, чому контроль витрат важливий не тільки для прибутку, але й для безпеки робочих місць та можливостей зростання. Коли співробітники сприймають управління витратами як засіб захисту майбутнього компанії, а не як скупість, вони стають активними учасниками цих зусиль.

Відстеження правильних показників гарантує, що зусилля щодо зниження витрат принесуть результати. Коефіцієнт операційних витрат дає найчіткіше уявлення про загальну ефективність, але також необхідно щомісяця відстежувати інші, більш детальні ключові показники ефективності, які описані в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 - Ключові показники ефективності операційних витрат

Показник	Опис
Коефіцієнт операційних витрат	Показує загальну ефективність діяльності; повинен знижуватися зі зростанням ефективності.
Витрати на одного співробітника	Загальні операційні витрати, поділені на кількість працівників.
Темпи зростання витрат	Повинні бути нижчими за темпи зростання доходів.
Коефіцієнти за категоріями витрат	Відстеження основних категорій витрат як відсоток від доходів.
Показники продуктивності	Дохід на одного співробітника або обсяг оброблених одиниць продукції за годину.

Джерело: розроблено автором

Економія витрат здається очевидним шляхом до підвищення ефективності, але на практиці цей процес часто приховує ризики, що можуть обернутися втратами замість очікуваного прибутку. Непродумані рішення, надмірна поспішність або спроби зекономити «будь-якою ціною» нерідко

шкодять бізнесу більше, ніж допомагають. Тому важливо розуміти найтипівіші помилки та уникати їх на етапі впровадження змін.

1. Компроміси з якістю.

Надто жорстке скорочення витрат часто б'є саме по якості продукції або послуг - а це прямий шлях до втрати довіри клієнтів і погіршення репутації. Якщо економія впливає на сервіс або контроль якості, бізнес починає втрачати більше, ніж заощаджує. Тому всі зміни варто тестувати у невеликих масштабах, відстежувати скарги, оцінювати рівень дефектів і коригувати підхід ще до появи системних проблем.

2. Вигорання персоналу замість підвищення продуктивності.

На перший погляд, здається логічним розподілити роботу меншої кількості людей і зекономити на зарплатах. Але така стратегія швидко виснажує команду, знижує продуктивність та підвищує рівень плинності кадрів. Заміна працівників, найм нових та їх навчання часто обходяться дорожче, ніж первинна економія. Тому перш ніж скорочувати штат, варто автоматизувати повторювані завдання, оптимізувати процеси та забезпечити працівників ресурсами й навчанням для адаптації до нових умов. Треба відноситися до людей не як до статті витрат, а як до частини стійкості бізнесу.

3. Непродумані технологічні «урізання».

Економія на технологіях - одна з найпоширеніших помилок. Обираючи найдешевше програмне забезпечення або скорочуючи витрати на впровадження, компанія ризикує отримати інструменти, які погано працюють, не масштабуються або створюють додаткові проблеми. У довгостроковій перспективі це обертається значно більшими витратами - від збоїв і простоїв до втрати даних чи неефективних процесів. Набагато вигідніше інвестувати в надійні цифрові рішення з якісною підтримкою та закладати бюджет на навчання працівників.

Рациональне скорочення витрат потребує зваженого підходу, який передбачає баланс між ефективністю та збереженням якості. Уникаючи типових помилок - надмірної економії, що шкодить продукту, перевантаження

персоналу та необачних технологічних скорочень - компанія може досягти реального й довгострокового підвищення операційної ефективності.

3.2 Стратегічні рекомендації для фірми: організаційні та контрактні рішення

У сучасних умовах високої конкуренції та глобальної невизначеності ефективне управління трансакційними витратами стає одним з ключових факторів забезпечення довгострокової стабільності та конкурентоспроможності підприємств. Компанії, що працюють на міжнародних ринках, зокрема у складних ланцюгах постачання та багатокomпонентних виробничих системах, потребують не лише гнучких організаційних структур, але й продуманих контрактних механізмів, здатних мінімізувати ризики та забезпечити передбачуваність взаємодії з партнерами. У цьому контексті компанія, яка прагне до вдосконалення управлінських практик, має враховувати специфіку різних типів витрат - інформаційних, координаційних, логістичних, контрольних та ризик-орієнтованих - та обирати такі інструменти, що дозволяють зменшувати їхній загальний вплив на діяльність.

Особливого значення набуває інтеграція організаційних та контрактних рішень, оскільки саме поєднання цих двох блоків створює передумови для ефективної взаємодії всередині компанії та з її зовнішніми контрагентами. Організаційні рішення формують внутрішню архітектуру фірми, визначають якість процесів, структуру відповідальності, рівень прозорості та швидкість прийняття управлінських рішень. Контрактні рішення, своєю чергою, забезпечують стабільність зовнішніх відносин, створюють інституційні гарантії, мінімізують опортунізм партнерів і дозволяють узгоджувати інтереси сторін у довгостроковій перспективі. Без якісної взаємодії цих компонентів стратегічний розвиток фірми буде фрагментарним і менш ефективним.

Поглиблений аналіз діяльності великих міжнародних компаній, зокрема таких як ArcelorMittal, свідчить, що найбільш стійкі й успішні фірми активно застосовують системні стратегії оптимізації трансакційних витрат, інвестують у цифрові інструменти, впроваджують стандартизовані контрактні підходи та розвивають культуру внутрішньої координації. За таких умов стратегічні рекомендації набувають не консультативного характеру, а статусу необхідного інструменту управління, що дає змогу підвищувати ефективність операцій та зменшувати невизначеність у зовнішньому середовищі.

Однак важливо підкреслити, що розробка стратегічних рекомендацій не може бути універсальною або абстрактною. Ефективні рішення завжди враховують:

- масштаби та географію діяльності фірми;
- ступінь інтегрованості виробничих та логістичних ланцюгів;
- особливості операційної моделі;
- рівень цифрової зрілості;
- специфіку взаємодії з ключовими партнерами;
- наявні механізми управління ризиками.

Тому стратегічні рекомендації повинні ґрунтуватися на комплексному аналізі внутрішніх процесів, зовнішнього ринкового контексту та результатів оцінки трансакційних витрат. Лише за таких умов вони здатні забезпечити не лише скорочення витрат, а й розвиток організаційної гнучкості, підвищення інноваційності та посилення ринкових позицій.

У межах даного підрозділу подані рекомендації зосереджені на двох ключових напрямках:

- організаційні рішення, що спрямовані на оптимізацію внутрішніх процесів, покращення координації та зниження внутрішніх трансакційних витрат;
- контрактні рішення, орієнтовані на вдосконалення системи взаємодії з контрагентами, підвищення передбачуваності поставок, мінімізацію ризиків та підвищення прозорості зовнішніх транзакцій.

Обидві групи стратегій взаємодоповнюють одна одну, забезпечуючи комплексний підхід до підвищення ефективності фірми у коротко- та довгостроковій перспективі. Вони можуть бути адаптовані як для великих міжнародних корпорацій, так і для середніх компаній, що прагнуть вдосконалити модель управління та знизити вплив зовнішньої невизначеності.

Таблиця 3.2 - Основні елементи політики управління змінами

Підпункт	Опис
Ініціювання змін	Чітко визначити, хто і за яких умов може ініціювати зміну контракту.
Перегляд змін	Окреслити послідовні кроки для ретельного аналізу та оцінки запропонованих змін.
Затвердження змін	Встановити, хто має повноваження ухвалювати остаточне рішення щодо змін.
Ролі та обов'язки	Вказати відповідальних осіб на кожному етапі процесу, щоб уникнути дублювання функцій.
Критерії значних змін	Визначити, які зміни вважаються суттєвими та потребують особливого розгляду.
Документація та ведення записів	Підкреслити необхідність документувати всі етапи - від пропозиції до затвердження.
План комунікації	Пояснити, як і кому повідомляються затверджені зміни, щоб усі сторони були в курсі.
Механізми перегляду та оновлення	Передбачити регулярний аналіз політики для підтримання її актуальності.

Джерело: розроблено автором

Таким чином, перед тим як перейти до конкретних практичних рекомендацій, варто зазначити, що їх реалізація має опиратися на стратегічний підхід до управління змінами. Це дозволяє не лише мінімізувати трансакційні витрати, але й створити більш стійку та конкурентоспроможну бізнес-модель. У цьому контексті стратегічні рекомендації для фірми можуть бути орієнтовані на такі практики для успішного управління змінами в контрактах:

1. Ефективне управління змінами в контрактах починається з чіткої, прозорої та добре продуманої політики. Така політика не лише допомагає уникнути непорозумінь, а й створює структурований підхід до роботи з контрактами, завдяки якому кожен учасник процесу знає свою роль, відповідальність та послідовність дій. Коли організація має зрозумілий

механізм впровадження змін, процес стає значно плавнішим, зменшується ризик помилок і забезпечується відповідність стандартам та інтересам компанії. Нижче у таблиці наведено ключові елементи, які повинні бути включені до такої політики.

Наявність чітких керівних принципів та зрозумілого робочого процесу дозволяє зробити процес внесення змін у контракти передбачуваним та контрольованим. Це не лише підвищує якість взаємодії між сторонами, але й гарантує, що кожна зміна буде розглянута і впроваджена коректно - щоразу і без винятків.

2. Вважайте ведення записів про контракти як ведення детального журналу вашої ділової діяльності. Важливо знати, де ви були, щоб розуміти, куди рухаєтеся. Почніть з простого, організованого підходу. Зберігайте всі версії ваших контрактів в одному центральному місці і таким чином, ви матимете повний опис еволюції кожного контракту в одному легкодоступному місці.

Відстежуйте останню активну версію вашого контракту. Для цього чудово підходять цифрові інструменти, які надають вам миттєвий доступ до найактуальнішої версії та допомагають уникнути плутанини, а також виділяють будь-які зміни, коментарі або теги.

Пам'ятайте, хто, чому і коли вносив зміни до кожного контракту. Якщо ви використовуєте таку систему, як ContractSafe, вам пощастило. Вона дозволяє додавати всі пов'язані документи та попередні версії безпосередньо до основного контракту, і це навіть не враховується у вашому ліміті контрактів.

Не забувайте про безпеку та доступність. Завдяки сучасним хмарним сховищам ваші контракти не тільки добре захищені, але й легко доступні, коли вам це потрібно[64].

Дотримуючись цих порад, ви забезпечите, щоб ваші записи про контракти завжди були чіткими, організованими та доступними, що зробить процес управління контрактами більш плавним та ефективним.

3. Також важливо підтримувати чіткі канали комунікації. Плавне управління змінами в контрактах значною мірою залежить від того, наскільки добре ви спілкуєтеся з усіма залученими сторонами. Дуже важливо з самого початку тримати всіх зацікавлених осіб в курсі подій.

Коли пропонуються зміни, швидко повідомте про це всіх. Чітко поясніть, чому ці зміни необхідні і що вони передбачають. Це призведе до кращих, більш інклюзивних рішень і допоможе запобігти непорозумінням або суперечкам у майбутньому.

Для цього чудово підходить програмне забезпечення для спільного управління контрактами. Воно допоможе вам легко обмінюватися інформацією та ефективно збирати відгуки завдяки вбудованим сповіщенням, нагадуванням та робочим процесам затвердження.

Регулярні зустрічі та оновлення також важливі для того, щоб усі були в курсі подій і процес просувався безперешкодно.

Регулярно інформуючи всіх учасників та заохочуючи відкритий діалог, ви можете зменшити опір змінам і створити більш сприятливе для співпраці середовище, де кожен має право голосу в процесі. У свою чергу, це може призвести до більш ефективного та успішного управління змінами в контрактах.

4. Створіть єдине джерело достовірної інформації про контракти. Надайте своїй команді найновіші та найкращі знання з управління контрактами, проводячи регулярні тренінги. Ця сфера постійно розвивається, тому такі тренінги допоможуть усім залишатися на висоті.

Централізовані навчальні матеріали: переконайтеся, що всі члени вашої команди пройшли навчання та знають, як користуватися системою управління контрактами (CMS - Content Management System, система керування вмістом). Дуже важливо, щоб вони знали, що ця система є основним джерелом найактуальнішої інформації про контракти.

Проводьте регулярні тренінги: тренінги повинні охоплювати не тільки нюанси управління контрактами, але й детально розповідати про те, як ефективно використовувати вашу CMS, ці тренінги можна проводити онлайн.

Інвестуйте в постійний розвиток навичок: виділіть ресурси для подальшого розвитку навичок вашої команди. Це може включати відвідування галузевих конференцій, участь у вебінарах або надання доступу до поглиблених навчальних матеріалів. Зосередьтеся на тому, щоб ваша команда не тільки розуміла тонкощі змін у контрактах, але й вміла користуватися вашою CMS для отримання найновіших даних[65].

Навчання надає вашій команді інструменти, необхідні для досягнення успіху. Коли вони знають про найновіші практики та вміють ефективно використовувати нові технології, вони будуть готові до будь-яких несподіванок.

5. Ризики є неминучими, коли йдеться про зміни в контрактах, тому треба бути активними в управлінні ризиками. Вчасне виявлення потенційних проблем і наявність стратегій для зменшення потенційних ризиків може заощадити багато часу, грошей і головного болю.

Ось деякі типові ризики, пов'язані зі змінами в контрактах, та способи їх усунення:

Таблиця 3.3 - Ризики змін у контрактах та способи їх усунення

Ризик	Спосіб усунення
Затримки	Планувати можливі зміни заздалегідь, передбачати часові резерви та оновлювати графік проекту.
Перевитрати	Аналізувати вплив змін на бюджет та за потреби коригувати фінансові плани.
Регуляторні наслідки	Перевіряти відповідність змін законодавству та проводити юридичну експертизу.
Непорозуміння	Підтримувати чітку та послідовну комунікацію між усіма сторонами.

Джерело: розроблено автором

Проактивне управління ризиками передбачає розробку ефективних рішень, адаптованих до кожної ситуації. Будь то додаткові перевірки або

вдосконалені стратегії комунікації, підготовленість забезпечить плавний перехід і дотримання цілей проекту[65].

6. Будьте готові до гнучкості й адаптації. У сучасному бізнесі вміння швидко підлаштовуватися під зміни - це справжня перевага. Особливо це важливо тоді, коли йдеться про управління змінами в контрактах, адже ситуації рідко розвиваються строго за планом.

Часом шлях від початкової домовленості до фінального результату нагадує рухомий пісок - усе може змінюватися на ходу. І саме тоді здатність коригувати курс, переглядати окремі положення контракту або знаходити альтернативні способи досягнення цілей стає критично важливою.

Робоче середовище, у якому підтримують відкритість, швидке мислення та пошук рішень, значно легше долає такі виклики. Це формує культуру, де зміни сприймаються не як загроза, а як можливість. Водночас адаптивність неможлива без відповідних інструментів: сучасні технології та цифрові системи роблять процес внесення змін значно простішим і ефективнішим[70].

Висновки до розділу 3

У третьому розділі було розглянуто комплекс механізмів оптимізації трансакційних витрат та сформовано практичні рекомендації щодо підвищення операційної й стратегічної ефективності підприємства. На основі проведеного аналізу можна зробити такі узагальнені, практично орієнтовані висновки.

У розділі доведено, що оптимізація трансакційних витрат нерозривно пов'язана з удосконаленням операційної моделі підприємства. Трансакційні витрати переплітаються з щоденними операційними витратами (інформаційними, координаційними, логістичними, контрольними, ризиковими), тому їх зменшення потребує системного підходу, а не поодиноких заходів економії.

Ключовим інструментом зниження як операційних, так і трансакційних витрат виступає цифровізація: автоматизація фінансових процесів, оцифрування рахунків, використання корпоративних карток, хмарної інфраструктури, систем управління документами та контрактами[78]. Це скорочує ручну працю, кількість помилок, підвищує прозорість витрат і якість управлінських рішень.

Запропоновані 13 операційних стратегій (автоматизація, оптимізація закупівель, аудит SaaS-підписок, аутсорсинг, перехід у хмару, дистанційна/гібридна робота, lean-удосконалення, формування культури економії тощо) демонструють, що скорочення витрат має поєднувати «швидкі» ефекти (усунення зайвих витрат) з довгостроковим підвищенням ефективності процесів і продуктивності персоналу[59].

Важливе місце посідає система вимірювання результатів - насамперед коефіцієнт операційних витрат та інші KPI (витрати на одного працівника, динаміка витрат щодо доходів, структура витрат, показники продуктивності). Регулярний моніторинг цих показників дає змогу своєчасно виявляти «зони перевитрат» і коригувати управлінські рішення. Показано ризики «неефективної» економії: погіршення якості, вигорання персоналу, нерозумні скорочення в технологіях. Зроблено висновок, що скорочення витрат має бути зваженим і не руйнувати якість продукту, мотивацію працівників та технологічну основу бізнесу.

Стратегічний блок рекомендацій (організаційні та контрактні рішення) підкреслює необхідність чіткої політики управління змінами в контрактах, ведення повної історії договорів, прозорої комунікації, навчання персоналу та активного управління ризиками. Це формує інституційну основу для зменшення трансакційних витрат і підвищення передбачуваності взаємодії з контрагентами. У підсумку розділ показує, що управління трансакційними витратами - це безперервний процес, який поєднує операційні інструменти, цифрові технології, контрактну політику та організаційну культуру.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження ми дійшли таких висновків, що відповідають завданням, вирішення яких було покладено в основу роботи. Отримані результати мають як теоретичне, так і практичне значення та можуть бути використані для підвищення ефективності управління трансакційними витратами міжнародних компаній, зокрема ArcelorMittal.

1. Було розкрито сутність та складові трансакційних витрат підприємства.

У роботі доведено, що трансакційні витрати є невід'ємною частиною діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, а їхній обсяг впливає на собівартість, структуру витрат, швидкість прийняття рішень та загальну ефективність бізнес-процесів. До складу найважливіших трансакційних витрат було віднесено витрати на пошук інформації, координацію діяльності, укладення та супровід контрактів, контроль виконання зобов'язань, управління ризиками та забезпечення прав власності. Було підкреслено, що в умовах глобалізації ринків та ускладнення ланцюгів постачання їх роль стає дедалі вагомішою, зокрема для транснаціональних корпорацій.

2. Було визначено особливості управлінських стратегій та організаційних механізмів зниження трансакційних витрат.

У ході дослідження було проаналізовано сучасні інструменти управління трансакційними витратами на рівні компанії. Показано, що найбільш ефективними механізмами скорочення таких витрат є цифровізація процесів, оптимізація організаційної структури, стандартизація бізнес-процесів, створення прозорих контрактних процедур, запровадження систем моніторингу ризиків та підвищення інформаційної прозорості. Було доведено, що скорочення трансакційних витрат відбувається не лише завдяки економії ресурсів, але й через підвищення швидкості операцій, зниження невизначеності та покращення якості управлінських рішень.

3. Було розглянуто сферу діяльності міжнародної компанії ArcelorMittal.

У роботі представлено аналітичний огляд діяльності ArcelorMittal як одного з найбільших світових виробників сталі. Було висвітлено структуру бізнесу, географію операцій, особливості інтеграції в міжнародні ланцюги постачання та ключові виклики, з якими стикається компанія на глобальному ринку. Показано, що масштабність діяльності, багаторівневі постачання, використання міжнародних контрактів і висока волатильність ринків зумовлюють особливо значний рівень трансакційних витрат.

4. Було проаналізовано та визначено структуру й динаміку трансакційних витрат компанії.

На основі доступних даних про діяльність ArcelorMittal було визначено основні групи витрат, що формують загальний обсяг трансакційних витрат: логістичні витрати, митні та тарифні платежі, витрати на координацію між підрозділами, витрати на аудит постачальників, витрати на забезпечення інформаційної безпеки, юридичні витрати та витрати, пов'язані з регуляторною відповідністю. Було показано, що окремі групи витрат, зокрема тарифні бар'єри та логістичні витрати, мають тенденцію до зростання під впливом геополітичних та ринкових факторів.

5. Було досліджено вплив трансакційних витрат на ефективність міжнародних операцій компанії.

У роботі доведено, що трансакційні витрати безпосередньо впливають на рівень конкурентоспроможності ArcelorMittal, її здатність реагувати на зміни ринку та швидкість здійснення міжнародних операцій. Встановлено, що високі трансакційні витрати уповільнюють оборотний капітал, знижують гнучкість у виборі постачальників, збільшують ціну кінцевого продукту та створюють додаткові ризики для компанії. Особливий вплив мають витрати на інформацію, логістику, валютні ризики та витрати, спричинені торговельними бар'єрами.

6. Було окреслено операційні інструменти зниження трансакційних витрат.

На основі вивчення сучасних бізнес-практик було сформовано системний перелік інструментів, які дозволяють компаніям скоротити трансакційні витрати на операційному рівні. До них належать: автоматизація фінансових процесів, централізація витрат, аудит програмних підписок, оптимізація закупівель, підвищення ефективності логістики, впровадження електронного документообігу, дистанційна та гібридна робота, аутсорсинг неключових функцій, lean-методи, оптимізація витрат на відрядження та формування культури ощадливості. Було доведено, що такі інструменти забезпечують як короткостроковий ефект економії, так і довгострокове підвищення ефективності компанії.

7. Було розроблено практичні рекомендації для підприємства.

У третьому розділі було запропоновано комплекс організаційних і контрактних рішень, спрямованих на подальше зниження трансакційних витрат ArcelorMittal. Рекомендації охоплюють укладання чіткої політики управління змінами в контрактах, ведення централізованої системи документів, прозору комунікацію між підрозділами, навчання персоналу, утворення єдиного джерела достовірної інформації, а також системне управління ризиками змін у контрактах. Було доведено, що інтеграція операційних, організаційних та контрактних рішень створює стійку інституційну основу для мінімізації трансакційних витрат і підвищення конкурентоспроможності компанії.

Узагальнюючи результати всієї роботи, можна зробити висновок, що ефективне управління трансакційними витратами є стратегічною умовою успіху міжнародних компаній. Було доведено, що завдяки цифровізації, стандартизації процесів, адаптивним організаційним рішенням і продуманій контрактній політиці підприємства здатні досягти стійкого зниження витрат, підвищити гнучкість, посилити безпеку бізнес-процесів та зміцнити позиції на глобальному ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної дипломної магістерської роботи за освітньо-професійною програмою «Міжнародний бізнес» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» освітнього ступеня магістр всіх форм навчання / уклад. Е. В. Прушківська, І. О. Лазнева, Н. С. Венгерська, О. Ю. Салімонов. Запоріжжя :ЗНТУ, 2017. 37 с.
2. Чухно А. А., Леоненко П. М., Юхименко П. І. Інституціонально-інформаційна економіка. Київ: Освіта, 2010. 687 с. URL: http://pidruchniki.ws/13331222/ekonomika/transaktsiyi_transaktsiyini_vitrati (дата звернення: 07.09.2025).
3. Садовська І. Б. Історичні аспекти теорії трансакційних витрат і їх вплив на розвиток управлінського обліку. Економічна теорія та економічна історія. 2010. № 7, ч. 2. С. 157–166.
4. Божко Є. Економічна природа трансакційних витрат. Студентська конференція «Соціально-економічний розвиток України на початку XXI століття». Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. 2012. URL: https://feu.kneu.edu.ua/ua/confere_nce/conf_social_dev_ukr_12/section3/Bozhko2/ (дата звернення: 07.09.2025).
5. Неоінституціоналізм та його особливості. Studfiles : веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/5128403/page:36/> (дата звернення: 07.09.2017).
6. Архієреєв С. І. Витрати експлуатації економічної системи та інституційний трансакційний сектор економіки. Пострадянський інституціоналізм. Донецьк, 2005. С. 263–285.
7. Ковальчук В. Теорема Коуза або геніальна простота теорії трансакційних витрат. *Вісник Економіки*. №1. 2017, С. 188-93. URL: <https://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/97> (дата звернення: 08.09.2017).

8. Coase R. H. The nature of the firm. *Economics*. 1937. V.4 (5).
9. Підходи до ідентифікування витрат на підприємствах промисловості, будівництва та транспорту. Studfiles : веб-сайт. URL: <https://studfile.net/preview/15389604/page:11/> (дата звернення: 08.09.2017).
10. Коуз Р. Г., Демзетц Г., Харт О. Д. Природа фірми: походження, еволюція, розвиток. За ред. О. Вільямсон, С. Дж. Вінтер; пер. з англ. В. А. Куликов. К. 2002. 335 с.
11. Норт Д. Інституції, інституційна зміна та функціонування економіки. Пер. з англ. – К.: Основи, 2000. 198 с.
12. Еггертссон Т. Економічна поведінка та інститути. 2001. 408 с.
13. Niehans J. Transaction Cost. *The New Palgrave. A Dictionary of Economics*. London: Macmillan Press, 1987. P. 676.
14. Ерроу К. Можливості та межі ринку як механізму розподілу ресурсів. THESIS, 1993. С. 568.
15. Основи економічної теорії: Навч.-метод. Посібник. За ред. Р. Н. Нуреева. Питання економіки. 1996. № 5. С. 116-117.
16. Seggie S. H. Transaction Cost Economics in International Marketing: A Review and Suggestions for the Future. *International Marketing Review*. 2010. Vol. 27, No. 4. P. 466–494. URL: https://www.researchgate.net/publication/260097662_Transaction_Cost_Economics_in_International_Marketing_A_Review_and_Suggestions_for_the_Future (Last accessed: 16.09.2025).
17. Ketokivi M., Mantere S., Cornelissen J. Transaction Cost Economics As a Theory of Supply Chain Efficiency. *Production and Operations Management*. 2020. Vol. 29, No. 4. P. 1011–1031. URL: https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA549_Fall%202018/Session%202/Ketokivi%20and%20Mahoney_%202020.pdf (Last accessed: 16.09.2025).
18. Ekel P. Evidence of the negative relationship between transaction costs and economic performance. *Theory and Practice of Regulation*. 2022. № 2. URL: <https://journals.urau.ua/tarp/article/view/267896> (Last accessed: 16.09.2025).

19. Hennart J.-F. Actionable and enduring implications of Oliver Williamson's transaction cost theory. *Journal of International Business Studies*. 2022. Vol. 53, URL: <https://link.springer.com/article/10.1057/s41267-022-00558-y> (дата звернення: 19.09.2025).
20. Garfamy R. M. Supply Management: A Transaction Cost Economics Framework. *SEE Journal*. 2012. Vol. 38, No. 12. URL: <https://reference-global.com/2/v2/download/pdf/10.2478/v10033-012-0022-6> (Last accessed: 19.09.2025)
21. І. В. Данильчук. Сутність та зміст транзакційних витрат, їх класифікація. Теорія стратегії та економічного розвитку. URL: <https://files.core.ac.uk/download/pdf/14713794.pdf> (дата звернення: 19.09.2025).
22. Coase R. H. The problem of social costs. *Journal of Law and Economics*. 1960. v. 3, N 1.
23. Янчук М. Б. Транзакційний аспект створення високотехнологічного холдингу в умовах глобалізації. *Проблеми економіки* № 4, 2013. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2013-4_0-pages-165_173.pdf (дата звернення: 21.09.2025).
24. Герасименко Т.В. Транзакційні витрати: сутність та динаміка в українській економіці. *Економічний вісник НГУ*. 2021. № 2. С. 60-67. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2021/2/EV20212_060-067.pdf (дата звернення: 21.09.2025).
25. Ющак Ж.М. Складові та оцінка транзакційних витрат. *Міжнародний збірник наукових праць*. Вип. 2 (17). 2010. URL: <https://pbo.ztu.edu.ua/article/view/52074/48238> (дата звернення: 21.09.2025).
26. Смітюх Ю.П. Транзакційні витрати в контексті адміністративних реформ. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Державне управління*. 2020. № 3. URL:

https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/3_2020/9.pdf

(дата звернення: 27.09.2025).

27. Стрижак О.О. Вимірювання трансакційних витрат в українській економіці. Scientific Bulletin of Polissia. № 1(20). 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/345087949_VIMIRUVANNA_TRANSAKCIJNIH_VITRAT_V_UKRAINSKIJ_EKONOMICI (дата звернення: 27.09.2025).
28. Гик В., Дефір А. Облік трансакційних витрат: бібліометричний аналіз та перспективи досліджень. Economy and Society. 2024. № 70-76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5333> (дата звернення: 27.09.2025).
29. Лабурцева О.І. Управління витратами підприємства в контексті мінімізації рівня трансакційних витрат. Економічний простір. № 150. 2019. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/362/352/> (дата звернення: 27.09.2025).
30. Князь С.В. Трансакційні витрати як фактор формування ціни та собівартості продукції. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/508> (дата звернення: 29.09.2025).
31. Основні проблеми виявлення трансакційних витрат в обліково-управлінській практиці. Екона. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1779> (дата звернення: 29.09.2025).
32. Поліщук О.В., Скрипник А.В. Трансакційні витрати – це витрати, що виникають при купівлі або продажу товару чи послуги. Електронний репозиторій НаУКМА. 2024. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstreams/97bd06f8-5f87-dc20-451e-bc3d-f8c74fb2469e.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).

33. Annual report 2022. ArcelorMittal. URL: <https://annualreview2022.arcelormittal.com/media/djnay3ac/arcelor-mittal-annual-report-2022.pdf> (Last accessed: 01.10.2025).
34. Світові гіганти – виробники металу. Нове місто. URL: <https://novemisto.biz/news/svitovi-hihanty-vyrobnyky-metalu/> (дата звернення: 02.10.2025).
35. Найбільша сталеливарна компанія світу ArcelorMittal відзвітувала про прибуток проти збитку роком раніше. УНІАН : веб-сайт. URL: <https://www.unian.ua/economics/industry/1918434-naybilsha-stalelivarna-kompaniya-svitu-arcelormittal-vidzvituvava-pro-pributok-proti-zbitku-rokom-ranishe.html> (дата звернення: 02.10.2025).
36. ArcelorMittal - другий за величиною виробник сталі у світі. Юрко.Свобода: веб-сайт. URL: <https://yurko.svoboda.cx.ua/ukraincyam/arcelormittal-ie-drugim-za-velichinoyu-virobnikom-stali-u-sviti.html> (дата звернення: 02.10.2025).
37. Production cycle. ArcelorMittal Ukraine. URL: <https://ukraine.arcelormittal.com/production-sytle> (Last accessed: 05.10.2025).
38. ArcelorMittal. Scribd. URL: <https://www.scribd.com/document/590985940/ArcelorMittal> (дата звернення: 13.10.2025).
39. Who we are - overview. ArcelorMittal Automotive. URL: https://automotive.arcelormittal.com/who_we_are/overview (Last accessed: 13.10.2025). <https://corporate-media.arcelormittal.com/media/avkp1xck/annual-report-2020.pdf>
40. ArcelorMittal у січні-вересні отримав \$2,97 млрд чистого прибутку. GMK Center : веб-сайт. URL: <https://gmk.center/ua/news/arcelormittal-u-sichni-veresni-otrimav-2-97-mlrd-chistogo-pributku/> (дата звернення: 14.10.2025).
41. Hedging. CBonds : веб-сайт. URL: <https://cbonds.com/glossary/hedging/> (дата звернення: 14.10.2025).

42. ArcelorMittal Annual Report 2020. ArcelorMittal Corporate Media. URL: <https://corporate-media.arcelormittal.com/media/qecblavu/arcelor-mittal-annual-report-2020.pdf> (Last accessed: 14.10.2025).
43. ArcelorMittal Annual Report 2023 (Combined). ArcelorMittal Corporate Website. URL: https://corporate.arcelormittal.com/media/qwghoup1/annual-report-2023_combined.pdf (Last accessed: 14.10.2025).
44. ArcelorMittal Annual Report 2024. ArcelorMittal Corporate CM Prod. URL: <https://corporate-cm-prod.arcelormittal.com/media/if0baqyg/annual-report-2024.pdf> (Last accessed: 14.10.2025).
45. ArcelorMittal reports third quarter 2025. GlobeNewswire. URL: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/11/06/3182177/0/en/ArcelorMittal-reports-third-quarter-2025.html> (Last accessed: 15.10.2025).
46. Найбільша металургійна компанія світу: історія ArcelorMittal. Давній Галич : веб-сайт. URL: <https://davniyhalych.com.ua/najbilsha-metalurgijna-kompania-svitu-istoria-arcelormittal/> (дата звернення: 16.10.2025).
47. Transaction cost theory. EBSCO. URL: <https://www.ebsco.com/research-starters/business-and-management/transaction-cost-theory> (Last accessed: 16.10.2025).
48. Kwon I.-W., Kim S.-H. *Relationship Between Economics of Trust and Transaction Cost: A Brief Exposition*. International Journal of Business & Management Studies. 2024. Vol. 5, Issue 2. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1945243> (Last accessed: 16.10.2025).
49. MTL Revenue. StockAnalysis : веб-сайт. URL: https://stockanalysis.com/quote/lux/MTL/revenue/?utm_source=chatgpt.com (Last accessed: 16.10.2025).
50. Oliver E. Williamson. Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. Journal of Law and Economics, Vol. 22, No. 2. 1979. pp. 233-261.

51. ArcelorMittal Corporate Website. URL: <https://corporate.arcelormittal.com> (Last accessed: 17.10.2025).
52. Cliffs Natural Resources Inc. and ArcelorMittal USA LLC Enter Into New Long-term Iron Ore Supply Agreement through 2026. PR Newswire. URL: [Cliffs Natural Resources Inc. and ArcelorMittal USA LLC Enter Into New Long-term Iron Ore Supply Agreement through 2026](#) (Last accessed: 17.10.2025).
53. ArcelorMittal signs new 10-year iron ore supply deal with Cliffs. Shanghai Metals Market. URL: [ArcelorMittal signs new 10-year iron ore supply deal with Cliffs | SMM](#) (Last accessed: 17.10.2025).
54. ArcelorMittal. Sustainability Report 2023. ArcelorMittal Corporate Publications. 2024. URL: <https://corporate.arcelormittal.com/sustainability/reporting> (Last accessed: 17.10.2025).
55. ArcelorMittal Half-Year Report 2024. ArcelorMittal Corporate Website. URL: <https://corporate.arcelormittal.com/media/nomfl00z/half-year-report-2024.pdf> (Last accessed: 18.10.2025).
56. Transaction Costs. Investopedia. URL: <https://www.investopedia.com/terms/t/transactioncosts.asp> (Last accessed: 18.10.2025).
57. World Bank. Digital Trade and Cross-Border Transaction Costs: Trends and Policy Challenges. World Bank Report. 2022. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/publication> (Last accessed: 18.10.2025).
58. ArcelorMittal expands its relationship with Ivalua to further digitalize procurement. PR Newswire. URL: https://www.prnewswire.com/news-releases/arcelormittal-expands-its-relationship-with-ivalua-to-further-digitalize-procurement-301842578.html?utm_source=chatgpt.com (Last accessed: 18.10.2025).

59. How to automate invoice processing. Ramp Blog. URL: <https://ramp.com/blog/how-to-automate-invoice-processing> (Last accessed: 27.10.2025).
60. 7 Steps of Procurement - a Comprehensive Guide. Ramp Blog. URL: <https://ramp.com/blog/7-steps-of-procurement-a-comprehensive-guide> (Last accessed: 27.10.2025).
61. SaaS license wastage ranked as top IT spend challenge. CFO Dive. URL: <https://www.cfodive.com/news/saas-license-wastage-ranked-as-top-it-spend-challenge/708580/> (Last accessed: 27.10.2025).
62. What is T&E? Ramp Blog. URL: <https://ramp.com/blog/what-is-t-and-e> (Last accessed: 27.10.2025).
63. Outsourcing accounting for small businesses. Ramp Blog. URL: <https://ramp.com/blog/outsourcing-accounting-for-small-businesses> (Last accessed: 27.10.2025).
64. ContractSafe Features - Repository. ContractSafe. URL: <https://www.contractsafes.com/features/repository> (Last accessed: 27.10.2025).
65. ContractSafe Blog - Contract Risk Management. ContractSafe. URL: <https://www.contractsafes.com/blog/contract-risk-management> (Last accessed: 27.10.2025).
66. ContractSafe Blog - Contract Change Management. ContractSafe. URL: <https://www.contractsafes.com/blog/contract-change-management/> (Last accessed: 27.10.2025).
67. Zhu Z. The Application of Transaction Cost Theory in Supply Chain Management. Open Journal of Applied Sciences. 2024. Vol. 14. P. 3216-3225. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=137697> (Last accessed: 29.10.2025).
68. Herold D. M. Categorizing transaction costs outcomes under uncertainty. Journal of Global Operations & Strategic Sourcing. 2022. Vol.15, №3. P.431-450. URL: <https://www.emerald.com/jgoss/article-pdf/15/3/431/1414329.pdf> (Last accessed: 29.10.2025).

69. Petersen O. H. Businesses' transaction costs when contracting with governments. Journal of Public Procurement. 2022. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10967494.2021.1898500> (Last accessed: 29.10.2025).
70. Dermawan D., et al. Transaction Costs on Online Transportation Partnership. E3S Web of Conferences. 2021. URL: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/100/e3sconf_macific2021_07001.pdf (Last accessed: 29.10.2025).
71. Li Z. Control of the Transaction Cost of the Business Purchase Process. ISIME 2021 Proceedings. URL: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/isime-21/125959285> (Last accessed: 29.10.2025).
72. Zhao H. X. Green ammonia supply chain and associated market structure: an analysis based on transaction cost economics. ArXiv preprint 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2310.19498> (Last accessed: 29.10.2025).
73. Kállay L., Takács T., Trautmann L. Transaction Costs: Economies of Scale, Optimum, Equilibrium and Efficiency. ArXiv preprint 2020. URL: <https://arxiv.org/abs/2008.10348> (Last accessed: 29.10.2025).
74. Schwabe T. Transaction Cost Economics in Supply Chain Management. University of Twente Thesis. 2013. URL: <https://essay.utwente.nl/fileshare/file/64341/Tom%20Schwabe.pdf> (Last accessed: 01.11.2025).
75. Garfamy R. M. Supply Management: A Transaction Cost Economics Framework. SEE Journal. 2012. Vol.38, №12. URL: <https://reference-global.com/pdf/10.2478/v10033-012-0022-6> (Last accessed: 01.11.2025).
76. Класифікація трансакційних витрат. Підручники онлайн : веб-сайт. URL: https://pidru4niki.com/16400116/ekonomika/klasifikatsiya_transaktsiynih_vitrat (дата звернення: 01.11.2025).
77. Бонарев В. В. Моделювання облікового процесу трансакційних витрат та їх аналіз : дис. канд. екон. наук. Тернопіль : Тернопільський національний економічний університет, 2016.

78. OECD. Digital Transformation in Industry: Impacts on Productivity and Transaction Costs. OECD Policy Papers. 2021. URL: <https://www.oecd.org/industry/digital-transformation> (Last accessed: 02.11.2025).
79. Williamson O. Transaction Cost Economics and Its Uses in the Modern Economy. *Journal of Institutional Economics*. 2020. Vol. 16, No. 6. P. 725–745.
DOI: 10.1017/S1744137420000020.
80. Матеріали І Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих-вчених (8 листопада 2025 р.) Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025.
<https://international-relations-tourism.karazin.ua/research/conference-materials/meo-cm.html>

ДОДАТКИ
«УПРАВЛІННЯ ТРАНСАКЦІЙНИМИ ВИТРАТАМИ ФІРМИ В
МІЖНАРОДНОМУ БІЗНЕСІ»

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 – Класифікаційні ознаки трансакційних витрат

Види трансакційних витрат	Характер витрат
Витрати, пов'язані з пошуком інформації щодо цін, якості товарів і трудових ресурсів, потенційних покупців або продавців	— торги, необхідні для виявлення позицій покупців і продавців; — укладання контрактів; — нагляд за партнерами з метою перевірки виконання ними умов контракту; — забезпечення виконання контракту і стягнення збитків в разі невиконання партнерами контрактних зобов'язань
Витрати, пов'язані з пошуком вигідних економічних зв'язків	— витрати на ведення конкурентної боротьби; — витрати на оплату послуг посередників; — витрати, пов'язані з помилками в організації і управлінні бізнес-системи; — витрати, пов'язані з подоланням цінового тиску конкурентів. — витрати, пов'язані з порушення договірних зобов'язань
Витрати, пов'язані з пошуком інформації	— витрати на пошук потенційних покупців чи продавців; — витрати на пошук інформації щодо ситуації на ринку; — витрати, що виникають внаслідок купівлі товарів-субститутів
Витрати, пов'язані з веденням переговорів і висновку контрактів	— витрати, пов'язані з веденням переговорів стосовно умов купівлі-продажу; — витрати, пов'язані з юридичним або позалегальним оформленням угоди
Витрати, пов'язані з вимірюванням та оцінюванням	— витрати на вимірювальну техніку; — витрати, пов'язані з контролем за якістю продукції; — витрати, пов'язані з контролем за кількістю продукції; — витрати, пов'язані з процесом вимірювання; — витрати, пов'язані з припущеними помилками
Витрати, пов'язані із специфікацією і захистом прав власності	— витрати на утримання судових, арбітражних та державних органів охорони правопорядку; — витрати від неякісної специфікації прав власності та ненадійного захисту
Витрати, пов'язані із опортуністичною поведінкою	— витрати на контроль за дотриманням умов угоди; — витрати, пов'язані з запобіганням опортунізму

Джерело: [14]

ДОДАТОК Б



Рисунок Б.1 – Економічні переваги інтегрованих формувань холдингового типу

Джерело: [23]