

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна  
Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу  
Кафедра міжнародних економічних відносин імені Артура Голікова

## **Кваліфікаційна робота магістра**

**на тему: «СТРАТЕГІЇ ВИХОДУ НА ЗОВНІШНІ РИНКИ  
ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ»**

Виконав:

студент 2 курсу групи УО-61

спеціальності «Міжнародні економічні  
відносини»

освітньої програми «Міжнародні економічні  
відносини»

другого (магістерського) рівня  
вищої освіти

Попович Я.Є.



Керівник: к.е.н., доц. Григорова-Беренда Л.І.



Рецензент: д.е.н., проф. Родченко В.Б.

Харків – 2023

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

Факультет міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу

Кафедра міжнародних економічних відносин імені Артура Голікова

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 292 – «Міжнародні економічні відносини»

Освітня програма – «Міжнародні економічні відносини»

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

**Завідувач кафедри міжнародних  
економічних відносин  
імені Артура Голікова  
Казакова Н.А.**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Попович Яків Євгенович

1.Тема роботи: "Стратегії виходу на зовнішні ринки транснаціональних корпорацій"

керівник роботи к.е.н., доц. Григорова-Беренда Л.І.

затверджені наказом по університету від «03» 02. 2023 р. № 4002-05/248

2.Строк подання студентом роботи: 01.12.2023 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити (завдання) :

1. Визначити сутність та процес формування ТНК.
2. Проаналізувати особливості діяльності ТНК.
3. Розглянути існуючий науково-методичний апарат форсайт-методів.
4. Проаналізувати практику стратегічного управління ТНК.
5. Провести аналіз щодо виявлення конкурентних переваг ТНК у стратегіях виходу на зовнішні ринки.
6. Розкрити сутність стратегій виходу на зовнішні ринки.
7. Порівняти та провести аналіз існуючих стратегій виходу на зовнішні ринки ТНК.
8. Провести ретроспективний аналіз факторів впливу на стратегії виходу ТНК, на прикладі КНР.
9. Побудувати «Дорожню карту» виходу ТНК на зовнішні ринки на основі стратегії прямого експорту.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Вступ
2	Розділ 1. Теоретичні засади діяльності транснаціональних корпорацій
3	Розділ 2. Стратегічне управління транснаціональними корпораціями
4	Розділ 3. Вибір стратегій виходу транснаціональних корпорацій на зовнішні ринки
5	Висновки
6	Додатки

5. Дата видачі завдання 03.02.2023 р.

**Студент**



Попович Я.Є.

**Керівник роботи**



Григорова-Беренда Л.І.

## ЗМІСТ

<b>Вступ</b>	
<b>Розділ 1. Теоретичні засади дослідження діяльності транснаціональних корпорацій</b>	<b>9</b>
1.1. Теоретичні основи дослідження транснаціональних корпорацій	9
1.2. Особливості діяльності транснаціональних корпорацій	16
1.3. Теоретико-методичні підходи до стратегічного управління діяльністю ТНК при виході на зовнішні ринки	23
Висновки до першого розділу	38
<b>Розділ 2. Стратегічне управління транснаціональними корпораціями</b>	<b>40</b>
2.1. Корпоративна практика стратегічного планування виходу на зовнішні ринки ТНК	40
2.2. Конкурентні переваги ТНК у стратегіях виходу на зовнішні ринки	53
2.3. Ключові стратегії виходу на зовнішні ринки ТНК	66
Висновки до другого розділу	70
<b>Розділ 3. Вибір стратегій виходу транснаціональних корпорацій на зовнішні ринки</b>	<b>73</b>
3.1. Компаративний аналіз стратегій виходу на зовнішні ринки	73
3.2. Диференціація факторів впливу на стратегії виходу ТНК на зовнішні ринки: приклад КНР	83
3.3. Вихід на зовнішні ринки ТНК на основі експортної стратегії за допомогою методу корпоративного Форсайту «Дорожня карта»	94
Висновки до третього розділу	99
<b>Висновки</b>	<b>102</b>
<b>Список використаних джерел</b>	<b>105</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Нині глобалізація одна із ключових тенденцій розвитку світової економіки. Вона характеризується не тільки розширенням сфери діяльності та підвищенням активності суб'єктів господарювання на світовій арені, але також стрімким розвитком міжнародних економічних відносин. Результатом таких перетворень стала поява якісно нових суб'єктів, які на сьогоднішній день носять назву транснаціональних компаній і складають найбільш потужний сектор світової економіки.

Транснаціональні корпорації (ТНК) є найбільшими компаніями, з переважанням національного капіталу, але перетворилися з урахуванням вивезення капіталу у міжнародні, в галузях своєї діяльності. Зростання ролі ТНК обумовлено як стрімким розвитком міжнародної торгівлі, так і низкою переваг, які вони мають. Так, однією з головних переваг ТНК є можливість отримання вигоди від виробничої спеціалізації окремих країн, можливість отримання податкових, інвестиційних та інших видів пільг, а також максимізація прибутку через мінімізацію витрат на природні, трудові та інші ресурси, що дозволяє знизити собівартість та підвищити конкурентоспроможність продукції, що випускається. Отримання таких переваг базується на успішності стратегій виходу на зовнішні ринки.

На нинішньому глобальному ринку багатьом компаніям, навіть добре відомим ТНК, важко вийти на зовнішні ринки. Вибір способу виходу на зовнішні ринки є одним із найважливіших рішень, прийнятих міжнародними менеджерами. Обраний спосіб виходу впливає на ступінь контролю, який корпорація матиме над своєю комерційною діяльністю за кордоном. Фактично корпорація може вийти на зовнішній ринок двома способами: вона експортує свою продукцію на зовнішній ринок або може передати свої ресурси, такі як технології, капітал, ноу-хау, торгову марку, на іноземний ринок, де ці ресурси можна продавати безпосередньо клієнтам або об'єднувати з ресурсами в приймаючій країні, для виробництва продукції для цього ринку.

Сучасні дослідження рекомендують ТНК критично проаналізувати різні стратегії, які є в їхньому розпорядженні для виходу на зовнішні ринки, перш ніж приймати рішення про вихід на обраний ринок. ТНК слід розглянути переваги та недоліки різних стратегій, перш ніж вибрати ту чи іншу стратегію. Їм необхідно оцінити доступні варіанти виходу на зовнішній ринок і мати можливість вибрати стратегію з більшою кількістю переваг, таку, яка забезпечить успішний вихід на зовнішній ринок і прийнятність місцевим регуляторним вимогам.

Вихід на нові зовнішні ринки, незважаючи на величезний потенціал, який він надає, пов'язаний із великими ризиками. У професійній літературі поширилася абревіатура VUCA, якою характеризують нову якість бізнес-середовища, породжену поєднанням таких її властивостей, як волатильність (volatility), невизначеність (uncertainty), складність (complexity) та неоднозначність (ambiguity) [1]. Ситуацію VUCA відчули на собі насамперед саме ТНК, будучи глобальними гравцями, зануреними у контекст багатьох локальних та галузевих ринків одночасно. Її наслідком стало падіння ефективності традиційних підходів до розробки корпоративних стратегій, що виходили із відносно повільного розвитку ринкових тенденцій. Найважливішим елементом нової архітектури міжнародного менеджменту стає так званий корпоративний форсайт як механізм управління невизначеністю бізнес-середовища нового типу, особливо в частині розробки стратегій виходу ТНК на зовнішні ринки.

**Ступінь вивчення проблеми.** Дослідженням питань пов'язаних із стратегіями розвитку ТНК та стратегіями їх виходу на зовнішні ринки займалась низка вчених. Ключові наукові роботи зі сфери розвитку міжнародних корпоративних стратегій належать І. Ансофу, П.Брюзу, Р.Гранту, Дж.Даннінгу, Г.Мінцбергу Ф.Котлеру, М.Портеру, М.Ханту та іншим, методологію форсайту розвивали такі вчені як Р.Век'ято, Р. Поппер, Р.Рорбек та інші.

**Мета і завдання дослідження.** Мета кваліфікаційної роботи – визначення ключових факторів, що впливають на вибір та успішність стратегій виходу транснаціональними корпораціями на зовнішні ринки, на основі дослідження сучасних світових практик.

**Завдання кваліфікаційної роботи:**

1. Визначити сутність та процес формування ТНК.
2. Проаналізувати особливості діяльності ТНК.
3. Розглянути існуючий науково-методичний апарат форсайт-методів.
4. Проаналізувати практику стратегічного управління ТНК.
5. Провести аналіз щодо виявлення конкурентних переваг ТНК у стратегіях виходу на зовнішні ринки.
6. Розкрити сутність стратегій виходу на зовнішні ринки.
7. Порівняти та провести аналіз існуючих стратегій виходу на зовнішні ринки ТНК.
8. Провести ретроспективний аналіз факторів впливу на стратегії виходу ТНК, на прикладі КНР.
9. Побудувати «Дорожню карту» виходу ТНК на зовнішні ринки на основі стратегії прямого експорту.

**Об'єкт дослідження** – діяльність транснаціональних корпорацій.

**Предмет дослідження** – стратегії виходу на зовнішні ринки транснаціональних корпорацій.

**Використані методи дослідження.** Для дослідження особливостей стратегій виходу на зовнішні ринки транснаціональних корпорацій застосовані наступні методи: порівняння – для визначення сильних та слабких сторін стратегій виходу на зовнішні ринки; синтезу, ретроспективного аналізу – для узагальнення показників які впливають на стратегії виходу на зовнішні ринкиа також сценарний підхід при розробці Дорожньої карти. У висновках застосовувались методи, індукції і дедукції, а також резюмування.

**Інформаційна основа дослідження.** В роботі використані інформаційні матеріали UNCTAD, наукові статті та монографії, ресурси мережі Інтернет, статистичні ресурси – ExportPotentialMap, Trade Atlas.

**Апробація.** Результати цього дослідження надруковані у збірнику тез матеріалів III Міжнародної наукової конференції, «Стратегічні напрямки розвитку науки: фактори впливу та взаємодії», м.Тернопіль, 27 жовтня, 2023р.

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, 3-х розділів та висновків; містить 112 сторінок тексту, 9 рисунків, 5 таблиць. Список джерел налічує 90 найменувань.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ**

### **1.1. Теоретичні основи дослідження транснаціональних корпорацій**

Сучасний світ характеризується стрімким розвитком транснаціональних корпорацій (ТНК), які виступають важливими акторами на світовій арені. Транснаціональні корпорації є динамічними гравцями у світовій економіці і впливають на розвиток країн та глобальну політику. Цей текст розглядає визначення і історію транснаціональних корпорацій, а також їхній вплив на світову економіку та суспільство.

Транснаціональні корпорації (Transnational corporations) (ТНК) - це підприємства, які функціонують в кількох країнах і мають глобальний характер. Вони характеризуються тим, що вони мають материнську компанію в одній країні і філії або дочірні підприємства в інших країнах. Такі корпорації зазвичай мають значний обсяг діяльності, великий обсяг активів і домінують у своїй галузі на міжнародному рівні. Вони оптимізують виробничі процеси, здійснюють глобальний обіг товарів і послуг, і впливають на економічні та політичні процеси у багатьох країнах [2].

Історія ТНК має корені, які сягають до середньовіччя, але справжній бум у розвитку транснаціональних корпорацій стався у другій половині 20 століття, коли відбулася процес глобалізації економіки.

Історія транснаціональних корпорацій відображає процес їх становлення та розвитку протягом останнього століття. У ранній фазі індустріальної революції, корпорації фокусувалися на внутрішньому ринку, але з часом почали розширювати свою діяльність за кордон. Наприклад, великі корпорації США почали інвестувати в європейські країни наприкінці 19-го століття.

Після Другої світової війни, після реалізації Бреттон-Вудської системи, стало зручніше для корпорацій розширювати свій бізнес в інші країни. Це

сприяло швидкому зростанню кількості та розміру ТНК. Процес глобалізації додатково посилить роль транснаціональних корпорацій у світовій економіці.

Початкові ТНК виникли внаслідок розвитку міжнародної торгівлі та інвестицій, особливо в Сполучених Штатах та Європі після Другої світової війни. Прикладами можуть бути автомобільні компанії, такі як Ford, General Motors, і Volkswagen, які розширили свою діяльність за кордон і стали глобальними гравцями на автомобільному ринку.

Протягом другої половини 20 століття, ТНК також активно розвивалися в галузі інформаційних технологій та фармацевтики. Наприклад, компанія IBM стала міжнародним лідером у галузі комп'ютерних технологій, а корпорація Pfizer - у виробництві лікарських засобів.

Етапи розвитку транснаціональних корпорацій (ТНК) є важливою темою для вивчення еволюції міжнародного бізнесу та впливу ТНК на глобальну економіку та політику. Розвиток ТНК можна розглядати в кілька етапів, кожен з яких відзначається певними характеристиками та ключовими подіями. Нижче розглянуті ці етапи з посиланнями на джерела інформації.

#### Етап 1: Початок 20-го століття - Піонери ТНК

Перший етап розвитку ТНК відзначається появою піонерів цієї форми організацій. Ключовими характеристиками цього періоду були:

Заснування перших ТНК, таких як Standard Oil та Ford Motor Company, які вибудовували свої позиції на світових ринках. Активний розвиток нафтової та автомобільної промисловості. Залучення капіталу та інвестицій у нові галузі та ринки [3].

#### Етап 2: Середина 20-го століття - Зростання та розширення

На цьому етапі ТНК розпочали активний розвиток та розширення своєї глобальної присутності. Деякі ключові риси цього періоду включають:

Посилення інтернаціоналізації підприємств. Розширення галузей, в яких ТНК брали участь, включаючи хімічну, фармацевтичну та інші галузі. Розширення географії їхньої діяльності через здобуття компаній у різних країнах [4].

### Етап 3: Кінець 20-го століття - Глобалізація та інтеграція

Сучасний етап розвитку ТНК характеризується їхньою значущою глобальною присутністю та інтеграцією в глобальні ланцюги постачання. Основні особливості цього періоду включають:

Підкреслення глобальної стратегії та глобального керівництва. Використання інформаційних технологій для координації глобальних операцій. Участь у глобальних інноваційних процесах [2].

Загальний вплив ТНК на глобальну економіку. Розвиток та активність ТНК впливають на глобальну економіку у багатьох аспектах, включаючи зростання ВВП, збільшення обсягу міжнародної торгівлі, збільшення зайнятості та розподіл ресурсів. Однак це також супроводжується викликами, такими як нерівність, екологічні проблеми та вплив на суверенітет країн.

Загальний вплив ТНК на глобальну економіку і політику є предметом активних досліджень і дебатів, і ця тема залишається в центрі уваги для міжнародних економістів та політиків.

Розвиток ТНК відображає важливий аспект глобальної економічної історії. Від піонерів, які встановили перші ТНК, до сучасних глобальних корпорацій, які формують світову економіку, етапи розвитку ТНК є ключовими для розуміння сучасних процесів у світовому бізнесі. Роль ТНК в сучасному світі і їхній вплив на економіку і політику лишаються предметом глибоких аналізів та досліджень в міжнародній економічній науці.

Транснаціональні корпорації впливають на світову економіку у багатьох аспектах. Вони забезпечують робочі місця, приводять до росту ВВП, інвестують в науково-дослідну роботу та інновації. Однак, їхній вплив може бути двоїстим.

ТНК мають велику економічну потужність і можуть впливати на рівень зайнятості і заробітну плату в різних країнах. Вони також можуть використовувати свій вплив, щоб отримувати податкові пільги та звільнення від регулювання у різних країнах. Це може призвести до дефіциту доходів для урядів і обмежити їхню здатність надавати громадські послуги.

Крім того, ТНК можуть впливати на місцеву культуру та споживчі звички через свої продукти та рекламу. Вони також можуть здійснювати вплив на політичні процеси у країнах, де вони діють, включаючи лобіювання та фінансову підтримку політичних кандидатів.

У зв'язку з потенційними негативними наслідками діяльності ТНК, багато країн приймають заходи для регулювання їхньої діяльності. Це включає в себе введення антимонопольного законодавства, контроль над іноземними інвестиціями, і законодавчі акти щодо охорони довкілля та прав людини.

Крім того, існують міжнародні організації, такі як ООН та Світова Організація Торгівлі (СОТ), які спрямовані на регулювання діяльності ТНК на світовому рівні. Вони співпрацюють з країнами-членами, щоб розробити стандарти та норми, які мають бути враховані ТНК у своїй діяльності.

Транснаціональні корпорації відзначаються наступними характеристиками, див. табл. 1.1.

Вплив на світову економіку та політику: ТНК мають значний вплив на світову торгівлю, економіку та політику через свою глобальну діяльність та роль у формуванні глобальних економічних та політичних процесів.

Транснаціональні корпорації грають важливу роль у сучасній світовій економіці. Вони забезпечують значний внесок у глобальний ВВП, але також виникають питання щодо їхнього впливу на соціальні, екологічні та політичні процеси. Регулювання діяльності ТНК націлене на забезпечення балансу між їхньою прибутковістю та відповідальністю перед суспільством та довкіллям. Діяльність ТНК залишається актуальною темою для досліджень і обговорення в глобальному масштабі.

Транснаціональні корпорації і багатонаціональні корпорації - це два типи великих підприємств, які займаються бізнесом у різних країнах та мають значний вплив на глобальну економіку. Ці дві категорії корпорацій часто спричиняють плутанину через подібність їхніх назв. Проте, вони мають деякі важливі відмінності у своїх структурах, метах і функціях. У цьому тексті ми

розглянемо ці відмінності, використовуючи як джерела інформації наукові статті, книги та офіційні звіти.

Таблиця 1.1.

## Ознаки ТНК

Характеристика	Опис
Глобальна присутність	ТНК діють у багатьох країнах, мають філіали та дочірні компанії по всьому світу.
Розгалужена структура	Вони мають складну структуру з материнською компанією та численними дочірніми підприємствами, які діють на різних ринках.
Глобальний обсяг бізнесу	ТНК зазвичай мають значний обсяг обороту та активів.
Адаптація до місцевих умов	Вони здатні адаптувати свою діяльність до різних культур, законів та економічних умов у країнах, де вони присутні.
Вплив на світову економіку та політику	ТНК мають значний вплив на світову торгівлю, економіку та політику через свою глобальну діяльність та роль у формуванні глобальних економічних та політичних процесів.

Джерело: [5].

Перш за все, давайте визначимо обидві концепції. Транснаціональні корпорації (ТНК) - це компанії, які мають дочірні підприємства або філії в кількох країнах та ведуть бізнес на світовому рівні. Вони часто мають глобальну присутність та координують діяльність у різних частинах світу. Багатонаціональні корпорації (Multinational corporations) (БНК), з іншого боку, - це компанії, які працюють в кількох країнах, але їх діяльність в основному обмежена численними ринками, де вони мають свої дочірні підприємства,

тобто їх форма капіталу є міжнародною і створювались зазвичай як міжнародні компанії, шляхом об'єднання [6].

Тут слід додати, визначення і терміну «корпорація». Слово "корпорація" походить від латинського слова "corpus," що означає "тіло" або "структура." У середньовіччі латинське слово "corporatio" вказувало на формальний акт об'єднання або створення групи для спільної діяльності. Вперше термін "корпорація" був використаний у сучасному значенні в англійській мові в середині XVII століття.

**Корпорація** - це форма юридичної організації, яка має визначені права та обов'язки та існує як юридична особа незалежно від своїх власників (акціонерів чи учасників) В законодавстві США "corporation" означає акціонерне товариство, тобто ще одна із ознак ТНК – публічність. Корпорації можуть бути великими - ООН вказує на те що вартість таких компаній перевищує 1 млрд. дол. США, або малими, та вони мають власне майно, можуть укладати угоди, мати зобов'язання та існувати поза терміном життя своїх засновників. У більшості випадків вони формуються з метою здійснення комерційної діяльності.

Географічна розподіленість та глобальний охоплення. Однією з основних відмінностей між ТНК і БНК є географічна розподіленість їхніх операцій. ТНК мають дочірні підприємства в багатьох країнах і активно розвивають свою діяльність в різних частинах світу. Вони прагнуть до глобального охоплення та встановлюють продукційні, збутові та дистрибуційні системи на світовому рівні. Наприклад, компанія Coca-Cola, зі своєю присутністю в понад 200 країнах, є типовим прикладом ТНК [7].

Навпаки, БНК, як правило, обмежені кількома країнами, де вони мають свої операції. Вони можуть бути національними лідерами на деяких ринках, але їхня діяльність не розповсюджується на всю планету.

Структура та управління ТНК і БНК також відрізняються. ТНК зазвичай мають більш складну структуру, де головний офіс може бути в одній країні, але управління розподілено по всьому світу. Вони можуть мати матричну

структуру, де різні філії спеціалізуються на певних функціях та співпрацюють між собою. Наприклад, корпорація Procter & Gamble має різні дочірні підприємства, які відповідають за різні бренди та продукти [8].

У випадку БНК структура і управління зазвичай більш централізовані. Головний офіс приймає стратегічні рішення і координує діяльність усіх філій. Це дозволяє їм краще контролювати свої операції, але обмежує їхню здатність адаптуватися до місцевих ринкових умов.

Однією з ключових відмінностей між ТНК і БНК є їхня мета та стратегія. ТНК зазвичай прямують до глобальної домінанції. Їхня мета - стати лідерами на світовому ринку і забезпечити доступ до якомога більшої кількості споживачів. Стратегія ТНК полягає в адаптації до місцевих умов, однак з урахуванням глобальних тенденцій. Наприклад, McDonald's адаптує своє меню до місцевих смаків, але зберігає консистентність свого бренду по всьому світу [9].

БНК, навпаки, зазвичай визначають своїм основним ринком лише кілька країн і спеціалізуються на ньому. Їхня мета - стати лідерами на обраних ринках і конкурувати на місцевому рівні. Стратегія БНК спрямована на вивчення місцевих особливостей та задоволення попиту на цих ринках.

Розглянемо відмінності між транснаціональними корпораціями та багатонаціональними корпораціями з точки зору географічного розподілення, структури, управління, мети та стратегії. ТНК зазвичай мають глобальну присутність та комплексну структуру, спрямовану на глобальну домінанцію, в той час як БНК обмежені кількома країнами і спеціалізуються на місцевих ринках. Зрозуміння цих відмінностей допомагає аналізувати стратегії та діяльність цих корпорацій у глобальному бізнесі.

Якщо спростувати цей дискурс, відмінності ТНК та ТНБ, на нашу думку, принциповим явищем є використання мови. Так за нашими розрахунками, які проводилось на основі відповідних пошукових запитів у системі Scholar google в англійській літературі семантичне ядро пошуку Multinational corporations більше в 1,4 раза за Transnational corporations, натомість в українській

літературі це співвідношення на користь Транснаціональних корпорацій 4,6 рази більше, ніж Багатонаціональні корпорації. Отже, таким чином, на нашу думку така диференціація пояснюється історичними особливостями, а не лінгвістичними відмінностями префіксів *multy-* та *trans-*. Виходячі із вище наведеного в нашій роботі ми будемо використовувати термін транснаціональні корпорації (ТНК), під яким ми будемо також і розуміти і БНК.

## **1.2. Особливості діяльності транснаціональних корпорацій**

Вплив транснаціональних корпорацій (ТНК) на світову економіку і політику є актуальною темою для вивчення та аналізу. ТНК виконують значну роль у глобальних економічних процесах, та їх вплив на різні країни і століття змінюється відповідно до різних чинників. Цей текст пропонує огляд основних особливостей діяльності ТНК в різні історичні періоди та в різних країнах, звертаючи увагу на їхній вплив і роль у світовій економіці.

Транснаціональні корпорації є ключовими гравцями в сучасній глобальній економіці, а їхня діяльність охоплює різні галузі, починаючи від виробництва до фінансових послуг. Вплив ТНК на різні країни і століття значно змінювався через історичні події, економічні та політичні трансформації, технологічний прогрес і інші фактори. Для розуміння цих змін важливо вивчити особливості діяльності ТНК в різні епохи та в різних регіонах світу.

Транснаціональні корпорації є важливою складовою сучасного світового господарства, але їх походження можна відстежити до XIX століття. У цей період історії розвитку бізнесу виникли підстави для створення перших мультинаціональних корпорацій. Ось деякі ключові аспекти цього процесу:

Індустріальна революція: Початок XIX століття був визначеним Індустріальною революцією, яка призвела до значних змін у виробництві та

розподілі товарів. Цей процес розширив обсяги виробництва та створив потребу у нових способах організації бізнесу.

**Залізниця та телеграф:** Розвиток транспорту і зв'язку, зокрема будівництво залізниць та телеграфних ліній, дав корпораціям можливість виходити за межі національних кордонів та управляти великими ділянками землі та ресурсами.

**Банківська система:** Виникнення сучасної банківської системи, зокрема можливість видачі акцій та облікових записів, сприяло залученню капіталу для масштабних проектів та інвестицій в іноземні підприємства.

**Поширення імперіалізму:** Колоніальні імперії, такі як Британська та Голландська імперії, активно встановлювали свою присутність в інших країнах і континентах, що створювало можливість для бізнесу на великих відстанях.

**Приклади перших транснаціональних корпорацій:** Один з прикладів ранніх транснаціональних корпорацій - це "Британська Восточна індійська компанія" (British East India Company) [10]. Ця компанія була заснована в 1600 році, але її вплив і активності значно зросли в XIX столітті. Вона контролювала торгівлю, земельні ресурси та армію в різних частинах Південної Азії [11].

Інші приклади виникнення транснаціональних корпорацій включають "Голландську Західно-Індійську компанію" (Dutch West India Company)[12].

Ці ранні приклади транснаціональних корпорацій поклали початок процесу, який з часом призвів до виникнення сучасних мультинаціональних корпорацій. Такі підприємства надалі грали важливу роль у світовій економіці та впливали на геополітичний ландшафт.

У XX столітті ТНК перетворилися на глобальні гіганти зі складними ланцюгами постачання та інтегрованими операціями в багатьох країнах. Перехід від міжнародних корпорацій до транснаціональних відбувся завдяки інноваціям у технологіях та збільшенню міжнародної торгівлі. Ця зміна відобразилася в концепціях управління та географії виробництва. Зокрема,

ТНК стали активно використовувати концепцію "глобальної стратегії", де вони оптимізували свою діяльність, мінімізуючи витрати та максимізуючи прибуток.

Один із ключових аспектів активності ТНК у ХХ столітті полягає в пошуку найбільш вигідних ринків і регіонів для інвестицій. Наприклад, деякі ТНК активно розширювали свою діяльність в країнах БРІКС (Бразилія, росія, Індія, Китай, Південна Африка) через їхній високий ріст економіки та зростаючий середній клас [13]. Натомість агресивні дії рф, по відношенню до України, викликали резонансні міжнародні санкції, які суттєвим чином скоротили економічне зростання в цій країні.

Зараз, у ХХІ столітті, ТНК впливають на глобальну економіку інтенсивніше, ніж будь-коли раніше. Це пов'язано з розвитком інформаційних технологій, що дозволяють їм ефективніше координувати свою діяльність та взаємодіяти з клієнтами та партнерами по всьому світу.

Вплив ТНК на різні країни різний і залежить від багатьох чинників. Одним із основних чинників є рівень розвитку країни. В розвинених країнах, ТНК зазвичай мають розгалужені філії та інвестують в дослідження та розвиток. Прикладом може служити корпорація Apple, яка має велику кількість дослідницьких центрів і філій у розвинених країнах.

У країнах, що розвиваються ТНК можуть мати інший вплив. Вони можуть створювати робочі місця та внести інвестиції, але також можуть стикатися з критикою щодо використання дешевої робочої сили та екологічних проблем. Такі ситуації можуть вимагати від ТНК активно співпрацювати з урядами та громадськими організаціями для розв'язання соціальних і екологічних питань.

Транснаціональні корпорації також мають значний вплив на політику і суспільство. Вони мають здатність лобіювати свої інтереси у різних країнах і впливати на прийняття рішень в урядових органах. Деякі ТНК активно фінансують політичні кампанії, що піднімає питання про демократію та корупцію.

Діяльність транснаціональних корпорацій є складною і змінною, залежить від багатьох факторів, включаючи історичний контекст, рівень розвитку країн, інновації та технологічний прогрес. Вплив ТНК на різні країни і різні епохи може бути як позитивним, сприяючи економічному зростанню та технологічному прогресу, так і негативним, відображаючи проблеми соціальної відповідальності і екологічних проблем. Розуміння цих особливостей є важливим завданням для подальшого вивчення та аналізу впливу ТНК на глобальну економіку та суспільство.

Прийняття стратегічних рішень за умов невизначеності бізнес-середовища незмінно займало фахівців у сфері корпоративного управління. Теорія, традиційно для управлінської науки наступна за практикою, намагалася концептуалізувати підходи, що використовуються менеджерами. Перші свідчення академічного інтересу до теми стратегічного корпоративного планування відносяться до 1950-х рр., коли спеціалізовані підрозділи найбільших американських та європейських компаній розпочали розробку стратегій та моніторинг їх реалізації. Лише 1965 р. з'явилися перші підручники зі стратегічного планування, описували як процес, і його інструментарій [14; 15]. З перших робіт одними з головних цілей стратегічного управління оголошувалися максимальне прояснення можливих змін довкілля та забезпечення контролю над нею в ситуації наростаючої складності та нестабільності.

Розвиток теорії призвело до появи двох основних шкіл стратегічного менеджменту, які пропонували різні підходи до проблеми невизначеності бізнес-середовища. Довгий час безроздільно панувала планова (чи дизайнерська) школа пов'язувала вирішення цієї проблеми із систематичним аналізом та інтеграційним плануванням. Її представники — класики стратегічного менеджменту Ігор Ансофф, Майкл Портер та ін. - наполягали на необхідності детального моніторингу трендів, розробки прогнозів та стратегічних альтернатив, раціональної оцінки отриманої інформації та обліку її у поточній діяльності компаній [16; 17]. Плановий підхід визнавав

недосконалість і обмеженість методів передбачення майбутнього (які перебували головним чином в екстраполяції поточних трендів), проте вважав їх найкращими з наявних. Основною гіпотезою залишалася висока кореляція між ефективністю інструментів стратегічного планування та конкурентоспроможністю компанії в умовах зростаючої невизначеності. Іншими словами, чим вища невизначеність бізнес-середовища, тим вищі шанси на перемогу в конкурентній боротьбі у компаній, які зуміли вибудувати ефективну систему аналізу та прогнозування ситуації, що змінюється. Якщо деякі емпіричні дослідження [18; 19; 20] підтвердили цю гіпотезу, то результати інших виявилися набагато суперечливішими [21; 22].

Критика ключових положень планової школи, що розгорнулася в академічній літературі, стосувалася передусім питання невизначеності бізнес-середовища. Така звана адаптаційна (або пізнавальна) школа стратегічного менеджменту, що виникла на хвилі цієї критики, поставила під сумнів ефективність системного планування в даній галузі.

Один з найпомітніших її представників Генрі Мінцберг стверджував, що успішну стратегію неможливо розробити в принципі, оскільки планування за визначенням спирається на існуючі ментальні моделі і спочатку націлене на збереження чинного порядку, залишаючи простір для кращих незначних (інкрементальних) змін. [23]. На думку Г.Мінцберга, головною метою стратегічного планування є розробка єдиної можливої «найкращої» стратегії, автори якої повинні мати чітке уявлення про майбутні параметри бізнес-середовища. В умовах посиленої нестабільності ця чіткість виявляється практично недосяжною, тому представники адаптаційної школи закликали відмовитися від безплідних спроб передбачити потенційні зміни і зосередитися на підвищенні адаптивного потенціалу бізнесу, тобто здатності максимально швидко та ефективно реагувати на будь-які флуктуації середовища. На їхню думку, саме поняття «стратегічне планування» є некоректним, і йому на зміну має прийти «стратегічне мислення» (strategic thinking), націлене не на аналіз, як у першому випадку, а на синтез інформації

і включає такі обов'язкові такі компоненти, як інтуїція, креативність та навчання в процесі роботи (learning-by-doing). Саме стратегічне мислення, згідно з теоретиками адаптаційної школи, дозволяє успішним стратегіям виникати у будь-який час і в будь-якій ланці компанії, найчастіше в ході безсистемного неформального навчання співробітників, яке так чи інакше відбувається на різних рівнях [24, с. 108].

Дискусія між представниками планової та адаптаційної шкіл стратегічного менеджменту сприяла інтенсивному розвитку цілих дослідницьких напрямків. Справедлива критика недоліків традиційних підходів до корпоративного планування стимулювала пошук шляхів їхнього вдосконалення. Інша частина дослідників вивчала можливості синтезу найбільш життєздатних елементів обох наукових шкіл на тій чи іншій теоретичній основі. Така інтеграція передбачала відмову від жорсткого протиставлення підходів, що по суті зводило вибір компаній до двох альтернатив: докладати більше зусиль до передбачення майбутнього (у рамках раціональних стратегій планової школи) або діяти швидше, покращуючи адаптивність (у рамках адаптаційних стратегій пізнавальної школи) [25].

Одним із найпопулярніших напрямів інтеграції двох шкіл стратегічного менеджменту стала концепція гнучкого планування (flexible planning). На думку одного з головних її опонентів Сала Кукаліса, здатність оперативно коригувати стратегічні плани надає компаніям додаткові можливості зміни бізнес-середовища [26]. Інші автори наголошували на тому, що гнучке планування дозволяє гравцям мінімізувати негативні наслідки зовнішніх загроз [27]. Роберт Грант увів у науковий обіг поняття «планована непередбачена ситуація» (planned emergence) як здатність підприємств поєднувати централізоване стратегічне планування з розподіленим оперативним управлінням в умовах турбулентного бізнес-середовища [28]. Гнучке планування передбачає не відмова від традиційних форм корпоративного планування, але ті чи інші способи надання їм пластичності. Визнаючи ефективність цього механізму, Пітер Брюз і Мішель Хант

відзначали, що плани повинні бути як конкретними, так і гнучкими, особливо в нестабільному середовищі. Одного разу сформувавши свої плани, фірми повинні бути готові до їх переробки та уточнення в ході реалізації, а в деяких випадках і до повної відмови від них [29]. Альтернативним підходом до синтезу позицій вказаних наукових шкіл стала інтеграція сценарного планування до структури стратегічного управління. Перші спроби концептуалізації сценарного планування сягають 1960-х рр., коли його почали систематично використовувати в найбільш передових ТНК (докладніше див: [30]). У наступні 40 років удосконалювалася методологія та тестувалися різні інструменти сценарного планування у реальних умовах корпоративного управління [31]. Однак як інтегрована платформа, що поєднує переваги планового та адаптаційного підходів до стратегічного менеджменту, воно знайшло своє застосування лише до кінця 2000-х рр. Прихильники сценарного планування відзначали такі його принципові переваги, як облік кількох варіантів майбутнього стану зовнішнього середовища та можливих стратегій у відповідь, систематичний характер планування та вражаючий інструментарій аналізу та розробки стратегічних альтернатив [32], [33].

«Примирити» основні школи стратегічного управління міг би «конструктивний контроль за змінами середовища». Його пропоненти піддали критичній ревізії одну із загальних для обох шкіл теоретичних посилок, яка полягає в тому, що бізнес-середовище має виключно екзогенний характер і не піддається жодному контролю з боку самих гравців. На противагу цьому було висунуто ідею частково ендогенного (контрольованого) корпораціями бізнес-середовища, яке, на думку дослідників, дозволить концептуально «подолати дихотомію між плановою та адаптивною школами» стратегічного менеджменту [34, с. 987]. Йдеться при цьому не стільки про встановлення «конструктивного контролю» над ринковим статус-кво через підтримку тих чи інших структурних чи інституційних характеристик ринку (схеми збуту, система стандартів, звичаї ділового обороту тощо), як про цілеспрямоване формування нових ніш з урахуванням інноваційних технологічних бізнес-

моделей. Гері Хемел і Коїмбаторе Прахалад стверджували: Занадто часто стратегія розглядається як вправа щодо позиціонування, коли різні варіанти позицій тестуються на сумісність із існуючою структурою тієї чи іншої галузі.

Однак мета розробника стратегії не у знаходженні ніші всередині галузі в її поточному стані, а у створенні нової ніші, що відповідає унікальним перевагам компанії, простору за межами існуючих галузевих кордонів [35 с. 74].

### **1.3. Теоретико-методичні підходи до стратегічного управління діяльністю ТНК при виході на зовнішні ринки**

Процеси глобалізації суттєвим чином вплинули на діяльність ТНК, і зокрема розробку стратегій виходу на зовнішні ринки і надали поштовх для нового етапу розвитку ТНК завдяки таким факторам:

Розширення ринків збуту: Однією з ключових переваг глобалізації для ТНК є можливість розширити свій бізнес на нові ринки у різних країнах. Це дозволяє підприємствам збільшити свій обсяг продажів та отримати доступ до нових клієнтів [36].

Зниження виробничих витрат: Глобалізація дозволяє ТНК виробляти товари та послуги в країнах, де витрати на працю, сировину та енергію можуть бути нижчими. Це призводить до зменшення виробничих витрат і підвищення прибутків [37].

Доступ до технологій та інновацій: Глобалізація сприяє обміну технологіями та інноваціями між країнами. ТНК можуть використовувати передові розробки з усього світу, щоб покращити свої продукти та процеси [38].

Диверсифікація ризиків: Розподіл ризиків між різними ринками та регіонами дозволяє ТНК зменшити вплив можливих економічних криз та змін на одному ринку [39].

Залучення глобальних талантів: Глобалізація дає можливість ТНК залучати талановитих співробітників із різних країн, що сприяє інноваціям та розвитку [40].

Підвищення конкурентоспроможності: Глобалізація стимулює конкуренцію, що може спонукати ТНК до вдосконалення продукції та послуг, щоб залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку.

Сприяння сталому розвитку: Глобальні компанії формують у себе відповідальність за сталість і можуть стимулювати зелені ініціативи та практики у всьому світі [41].

Утворення міжнародних організацій та преференційних торговельних угод має значний вплив на розвиток ТНК. Ці організації та угоди встановлюють правила та норми, які визначають діяльність ТНК, їх стосунки зі суспільством та державами, а також впливають на стратегії та бізнес-середовище цих корпорацій.

Однією з ключових міжнародних організацій, яка вплинула на розвиток ТНК, є Світова організація торгівлі (СОТ). СОТ була створена у 1995 році і має на меті сприяти вільній торгівлі та зменшенню тарифних бар'єрів між країнами. Це сприяє збільшенню можливостей для ТНК розширювати свою діяльність на міжнародному рівні та здійснювати глобальну торгівлю та інвестиції.

Ще однією важливою міжнародною організацією є Організація Об'єднаних Націй (ООН). ООН встановлює загальні принципи та стандарти в галузі корпоративної відповідальності та сталого розвитку, що стосуються діяльності ТНК. До цього входять такі важливі документи, як Принципи глобального компакту ООН та Підприємницькі стандарти для людей та прав людини. Ці ініціативи спонукають ТНК діяти відповідально та сприяють їхньому сталому розвитку.

Також важливими угодами є багатосторонні та білатеральні торговельні угоди між країнами. Наприклад, Угода про Північноамериканську зону вільної торгівлі (NAFTA), яка була оновлена та перейменована в Угоду про Спільний

ринок США, Канади та Мексики (USMCA), має великий вплив на діяльність ТНК, що працюють у цих країнах. Такі угоди регулюють торгівлю товарами та послугами, інвестиції та інші аспекти економічних відносин, що мають велике значення для ТНК.

У сфері регулювання ТНК іншим важливим аспектом є створення міжнародних стандартів і норм, які впливають на їхню діяльність. Наприклад, Світова організація здоров'я (СОЗ) встановлює стандарти для фармацевтичних компаній та біотехнологічних підприємств, що впливає на якість та безпеку лікарських засобів, вироблених ТНК.

Усі ці міжнародні організації та угоди впливають на стратегії ТНК, спонукаючи їх адаптуватися до нових умов та враховувати глобальні стандарти та вимоги. Розвиток транснаціональних корпорацій в сучасному світі неможливий без урахування міжнародного контексту та регулювання.

Теоретично у сучасній конкуренції якість вважається важливим чинником підвищення конкурентоспроможності компанії, проте традиційний аналіз не дозволяє точно ідентифікувати атрибути якості. На конкурентоспроможність ТНК значний вплив мають також: 1) диференціація пропозиції, посилення сили та репутації міжнародного бренду, зростання лояльності споживачів та попиту, забезпечення капіталовкладень – ці параметри забезпечують стійкий приріст обороту; 2) якість та цілісність глобальних ланцюжків створення вартості (ГЛСВ), що зумовлюють підвищення стійкості та зниження ризиків (приклад ГЛСВ компанії Ferrero Group, рис.1.1); 3) оптимізація витрат, що забезпечує зростання та підтримка рентабельності.

Світ став, як ніколи, взаємопов'язаним під впливом цифровізації та економічної глобалізації, тому цифрові технології не лише перебудували цілі галузі, а й сприяли формуванню нових бізнес-моделей та екосистем, які стимулювали безпрецедентне зростання капіталізації низки ТНК, а з іншого – дозволили сформувати нові галузі.



вплив на економіки країн, що розвиваються, і це становить серйозну небезпеку для трудових ресурсів цих країн;

– внаслідок деіндустріалізації спостерігається зниження зайнятості у галузях промисловості, а в міру сервісифікації зростає кількість робочих місць у секторах сфери послуг. Тенденція сервісифікації обумовлює перетікання робочих місць з промисловості та сільського господарства у сферу послуг, проте зростає і частка послуг у міжнародному виробництві (за рахунок офшорінгу та аутсорсингу послуг), а також спостерігається «сервітизація» виробництва (коли товари продаються разом із послугами та взаємодоповнюють один одного).

СОТ прогнозує, що застосування цифрових технологій для зниження витрат у торгівлі (наприклад, з метою зменшення логістичних витрат транспортування) забезпечить приріст на одну третину обороту міжнародної торгівлі до 2030 року. Водночас важливу роль відіграватиме спрощення регуляторного впливу на розвиток цифрових галузей. Зокрема, в країнах, що розвиваються, можна виділити такі бар'єри для розвитку цифрового підприємництва, як:

- малі розміри ринків і невисока платоспроможність населення, що не дозволяє цим країнам традиційними методами освоювати нові зарубіжні ринки, а за кордоном підприємства цих країн в основному обслуговують аналогічні, сусідні ринки таких країн, що розвиваються. Так, ефективність аутсорсингу у країнах Африки нижча, ніж у азійських країнах. Великі ГЦП представлені у країнах, а власні цифрові стартапи майже розвиваються;

- орієнтація країн, що розвиваються, на компетенції, що формуються в університетах при низькому рівні підприємницьких знань, що доповнюється майже відсутністю нових бізнес-моделей;

- дефіцит висококваліфікованих талановитих кадрів;

- брак фінансування, і, як наслідок, складності у цифрових стартапів із отриманням кредитів та венчурного фінансування;

- зростання так званого «цифрового протекціонізму» в країнах, що розвиваються, що включає вимоги до локалізації даних, дозволу на їх транскордонну передачу;

- незатребуваність Big Data приватними компаніями країн, що розвиваються, що знижує конкурентоспроможність компаній.

Якщо розглядати стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТНК, слід відзначити, що динаміка бізнесу впливає дифузію технологій і за умов цифрової трансформації одні компанії нарощують масштаби освоєння зарубіжних ринків у вигляді впровадження цифрових інструментів, тоді як інші компанії можуть залишити ринок. У нових цифрових галузях і секторах, що швидко розвиваються, спостерігається порівняно висока динаміка бізнесу, оскільки в цих галузях вищі бар'єри входу.

Динаміка бізнесу також багато в чому обумовлена вдосконаленням організаційного капіталу ТНК – їх унікальних практик і бізнес-процесів, які важко піддаються копіюванню конкурентами. Разом з тим, як загроза для малих цифрових стартапів слід розглядати тенденцію до концентрації цифрових ринків, оскільки останні роки ТНК націлилися на численні поглинання цифрових стартапів.

Світ став, як ніколи, взаємопов'язаним під впливом цифровізації та економічної глобалізації, тому цифрові технології не лише перебудували цілі галузі, а й сприяли формуванню нових бізнес-моделей та екосистем, які стимулювали безпрецедентне зростання капіталізації низки ТНК, а з іншого – дозволили сформувати нові галузі. Міжнародна торгівля все більше тяжіє до глобальних цифрових платформ (ГЦП) та економічна модель таких платформ передбачає інтеграцію багатьох суб'єктів – маркетологів, дизайнерів, підприємців, постачальників послуг, платіжних систем, виробників, ланцюжків постачання та ритейлерів (як онлайн, так і офлайн). Екосистема платформи забезпечує швидку взаємодію всіх суб'єктів на основі використання спеціалізованих алгоритмів та даних, що використовуються для оперативного прийняття управлінських рішень. Однак, в даний час ми

спостерігаємо серйозні виклики для подальшого розвитку ГЛСВ, що порушилися внаслідок пандемії, тому трансформація моделей ГЛСВ повинна серйозно брати до уваги залежність від конкретних постачальників, а реконструкція ГЛСВ повинна припускати, щоб вони були гнучкими, що трансформуються, адаптуються до будь-яких ризиків ( хоча така необхідність вже була позначена до пандемії, у період посилення торгового конфлікту між США і Китаєм, який також негативно позначився на ГЛСВ).

Загалом стратегії виходу на зовнішні ринки ТНК все ширше використовуватимуть переваги цифрового взаємопов'язаного світу. Ми очікуємо, що в перспективі з'являтимуться нові способи надання послуг та надання товарів, що буде обумовлено новою хвилею інновацій. Зокрема, ТНК все частіше використовують стратегію диференціації послуг, додаючи до своєї ціннісної пропозиції все більше послуг, роблячи сервісну частину бізнесу ключовою, що веде до більш інтенсивного зростання капіталізації та рентабельності. Диференціація послуг може включати як перехід від товарів до послуг, і використання сервісів, розвиток сервісного бізнесу. Послуги більшою мірою залежать від трудових ресурсів, але менш помітні і це стає новим, стійким джерелом придбання додаткових конкурентних переваг ТНК.

Крім зазначених аспектів, у сучасних умовах для ТНК дедалі більшого значення набуває грамотне вибудовування стратегії управління ризиками під час здійснення міжнародного бізнесу. Одним із найбільш парадоксальних та тривожних наслідків економічної глобалізації став її вплив на систему ризиків діяльності ТНК, хоча слід зазначити, що глобалізація має потенціал для пом'якшення ступеня впливу та зниження ймовірності появи низки ризиків. Той факт, що ГЛСВ стають комплекснішими, переплітаються та ускладнюються, дало низку переваг, але також актуалізувало цілий спектр нових проблем. Так, у результаті глобалізації відбувалося поширення науково-технічного прогресу, що позитивно позначилося на добробуті суспільства [43].

Виходячи із вищенаведеного, в умовах невизначеності виникає проблема прогнозування діяльності ТНК. Одним із сучасних напрямків який слід

використовувати для дослідження розвитку ТНК є Форсайт, який дає можливість «заглянути» в майбутнє.

Форсайт (від англ. foresight передбачення) це один із інструментів визначення ринкових пропозицій ТНК, в першу чергу призначених для ринків, що знаходяться поза регіоном її базування. Якщо ми говоримо про інноваційні ТНК, то такі товари та послуги пов'язані з так званими проривними технологіями і «портфелями» взаємопов'язаних технологій, що колективно просуваються в рамках ГЛСВ [44].

Організаційно форсайт ТНК постає як безперервний процес роботи з експертною спільнотою (радою директорів ТНК):

- щодо виявлення та корекції пріоритетних напрямів технологічного розвитку ТНК в цілому;
- вибору ринків та «портфелів» базових технологій ТНК;
- ув'язування пріоритетів розвитку ТНК з прогнозами та стратегіями науково-технічного розвитку приймаючої країни.

Виходячи з розуміння напрямів технологічного розвитку визначається стратегія формування інноваційної інфраструктури ТНК, а також заходи підтримки та стимулювання інноваційних технологій, що учасниками ГЛСВ.

Форсайт застосовується:

- при стратегічному та технологічному плануванні розвитку ТНК;
- для визначення пріоритетів роботи інфраструктурних та спеціалізованих філій ТНК;
- формування пропозицій щодо зміни програми розвитку ТНК.

Під терміном «форсайт» мається на увазі сукупність методів, які застосовуються для оцінок перспектив розвитку суспільства, науки та технологій силами експертних співтовариств. Ці оцінки необхідні визначення інвестиційних рішень, політики держави у сфері інновацій, розробки стратегії компаній. Головна відмінність форсайту від традиційного прогнозування полягає, перш за все, у його проактивності: майбутнє бачиться не як набір екстраполяцій минулих трендів, а як результат ще не виявлених тенденцій, що

аналізуються через розуміння можливостей щодо їх активного впровадження командами проектів. Інша відмінність форсайту полягає у спеціальному образі інституціоналізованих комунікативних технологій та механізмах роботи з експертними спільнотами, що мають самостійну цінність.

У Франції форсайт свого часу застосовувався для складання списку 119 ключових технологій, необхідні посилення конкурентних позицій країни. У Німеччині за допомогою форсайтів було систематизовано понад 1400 перспективних науково-технічних напрямів, які лягли в основу стратегічного бачення для Федерального міністерства освіти та наукових досліджень (Bundesministerium für Bildung und Forschung).

Форсайт-дослідження зазвичай включає наступні етапи:

- формування лідерської групи форсайт-проекту, первинна ідентифікація експертних спільнот та замовників форсайту;

- визначення об'єкта та предмета форсайт-дослідження. Наприклад, якщо ми говоримо про технологічний форсайт ТНК, необхідно позначити цікаві нам галузі, а також ключові проблеми та виклики, актуальні завдання розвитку ТНК, які, на думку експертів, можна вирішити за допомогою форсайт-методів;

- формування істотних умов. Наприклад, якщо ми аналізуємо технологічні можливості ТНК, нам необхідно описати якісні зміни виробів чи ринкових позицій ТНК;

- створення предметної картки та експертних панелей, проведення досліджень та опитувань. На цьому етапі уточнюється глосарій проекту, виявляються стейкхолдери форсайту, деталізується склад експертних груп, оцінюються тенденції областей, що аналізуються;

- опис різних альтернатив майбутнього, тенденцій сценаріїв розвитку сфери прогнозування; формування стратегій, програм, планів та «дорожніх карт»;

- інституціоналізація та визначення регулярних механізмів оновлення «дорожніх карток», стратегій та інших результатів форсайт-дослідження.

Форсайт-методи можна систематизувати за допомогою так званого форсайт-ромба, розробленого науковим співробітником Манчестерського університету (The University of Manchester) (Велика Британія) Рафаелем Поппером вершинами форсайт-ромба (рис. 1.2.) є:

- креативність (методи активації діяльності експертів);
- експертиза (методи отримання знань з експертів);
- взаємодія (методи спілкування та взаємодії різних груп експертів);
- доказовість (методи порівняння та обґрунтування знань експертів).



Рис. 1.2. Форсайт-ромб

Джерело: [45].

До ключових форсайт-методів, які можуть бути цікавими для ТНК, відносять:

- метод Дельфі;
- розробка сценаріїв розвитку технологічних галузей;
- виявлення критичних технологій (для країни або галузі);
- організація експертних панелей;
- створення технологічної «дорожньої карти»;

-формування «портфеля» технологій - сукупності різних технологій ТНК, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу [45].

Конкретні комбінації методів Форсайта можуть значно відрізнятися від компанії до компанії, але їх основний набір залишається відносно стійким, а з усього спектра (експерти ЮНІДО налічують понад 40 [46] 7) найбільші ТНК застосовують менше, ніж півтора десятка методів. Великою популярністю користуються також ідентифікація та аналіз трендів, дорожні карти, дерева відповідностей та аналіз стейкхолдерів. Рідше використовуються бібліометрія, методи Дельфі та історичних аналогій (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Основні методи, що застосовуються у практиці корпоративного Форсайту

Джерело: [47].

Зупинимось більш детально на методі «Дорожня карта» у практиці корпоративного форсайту. Перевага якого полягає у можливості його широкого використання в горизонті планування від короткострокової

перспективи до довгострокової перспективи. Його можна віднести в більшій мірі до якісних методів.

Підхід «технологічної дорожньої карти» вперше був розроблений компанією Motorola в 1970-х роках для підтримки кращого узгодження між технологіями та розробкою продукту [48]. Ключовою особливістю цього процесу був синтез основних елементів стратегічного плану в просте візуальне представлення високого рівня (див. рис. 1.4.). Боб Гелвін, який був генеральним директором Motorola в період створення дорожньої карти, дає таке визначення: «Дорожня карта» — це розширений погляд на майбутнє обраної галузі дослідження, що складається з колективних знань і уява найяскравіших рушіїв змін у цій сфері».

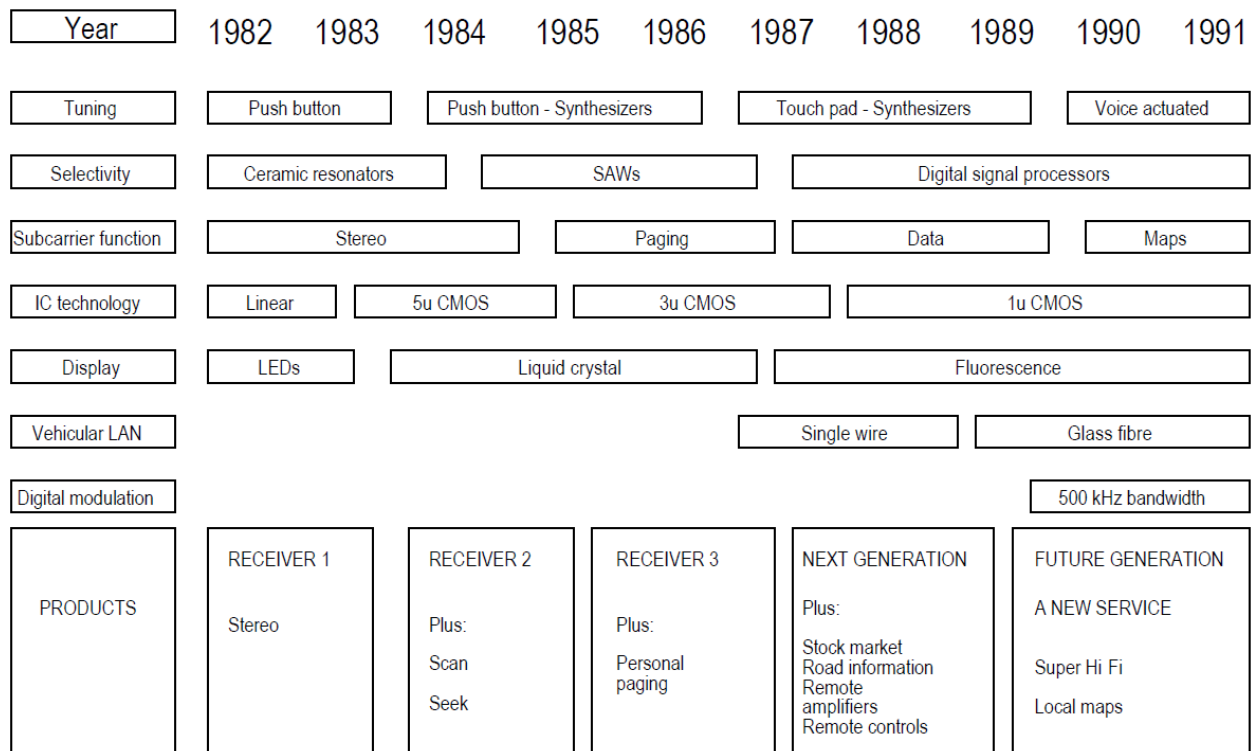


Рис.1.4. Дорожня карта корпорації Motorola

Джерело: [48].

До найпоширеніших відносять трохи більше 5–6, а саме: сценарії, мозкові штурми, огляди літератури, аналіз результативності витрат, патентний аналіз.

Крім зазначених загальних рис, механізми Форсайту в окремих компаніях мають суттєву специфіку, обумовлену відмінностями між драйверами змін, які

визначають вектор розвитку окремих секторів світової економіки. Особливо наочними ці відмінності стають при порівнянні механізмів, які використовують гравці зі зрілих секторів, пов'язаних із видобутком та переробкою природних ресурсів, та із сучасних галузей, що зазнають впливу найглибших якісних та кількісних змін зовнішнього ринкового середовища. У першому випадку Форсайт переважно націлений на виявлення загроз, породжених складними умовами ведення бізнесу, які залежать від численних важкопередбачуваних факторів. У другому випадку пріоритетом стає швидке вироблення адекватних відповідей на виклики, які формуються на зовнішніх ринках.

Принципово новий етап у науковому підході ухвалення стратегічних рішень через «управління невизначеністю» бізнес-середовища на початку поточного століття пов'язаний із появою школи корпоративного (стратегічного) Форсайту. Його теоретичні принципи було закладено ще 1950-ті рр. у роботах Германа Кана та його колег із знаменитої американської RAND Corporation [49], а також у працях Гастона Бергера — лідера французької гілки цього наукового напрямку, що отримала назву «Проспектива» (La Prospective) [50]. Теорію корпоративного Форсайту, що зазнала надалі кілька етапів еволюції, в даний час можна визнати в основному такою, що склалася — як у її концептуальному ядрі, так і в методологічному інструментарії. Ми поділяємо мейнстрімну думку видатного науковця в цій сфері Рене Рорбека [51] щодо поняття корпоративного Форсайту як системи методів та організаційних механізмів, що забезпечують: 1) ефективну ідентифікацію та всебічний експертний аналіз факторів, що визначають значущі для компанії, особливо радикальні, зміни бізнес-середовища в середньо- та перспективі; 2) планування узгоджених дій вищого керівництва компанії, що передбачають передбачувані зміни і спрямованих як на підготовку до них, так і на формування сприятливих майбутніх умов ведення бізнесу. Корпоративний Форсайт поєднав у собі багато елементів ефективного «управління невизначеністю» бізнес-середовища з арсеналу «планового» та

«адаптаційного» шкіл стратегічного менеджменту. Однією з його головних концептуальних посилок є теза про варіативність майбутнього, яка вимагає від компанії розробки різних варіантів стратегії для врахування ймовірних сценаріїв зміни бізнес-середовища та підготовки до них. Корпоративний Форсайт передбачає можливість та необхідність усвідомленого впливу на майбутні зміни, або часткового контролю бізнес-середовища, що принципово відрізняє його від традиційних прогнозів.

Прогноз – це рух від сьогодні до майбутнього. А Форсайт, навпаки, рух від майбутнього до сьогодні. Відмінність, насправді, ідеологічна, завдання Форсайту — не вгадати майбутнє, а сформувати на базі консенсусу думок осіб, які приймають рішення, та провідних експертів «цільове» бачення майбутнього та спробувати розробити перспективну програму дій для відповіді на ключові виклики та досягнення відповідних цілей. Форсайт використовує комбінацію експертних і так званих партисипативних методів, які передбачають обов'язкову участь у розгляді майбутніх стратегічних альтернатив не лише вищого керівництва компанії, а й широкого кола менеджерів. Такий підхід забезпечує всебічний аналіз альтернатив і є фундаментом єдиного розуміння стратегічних корпоративних викликів і можливостей. Ці та інші очевидні переваги корпоративного Форсайту послужили формуванню завищених очікувань від його практичного впровадження. Деякі дослідники навіть припускали, що Форсайт має повністю замінити застарілу систему стратегічного планування у бізнесі. Традиційні моделі стратегічного планування не дозволяють розробити стратегію, адекватну складностям, радикальним проривам та швидким змінам середовища в умовах структурних обмежень, з якими стикаються системи корпоративного управління. Ми вступаємо у нову еру стратегії. Ми вже переходили від стратегічного планування до стратегічного управління раніше, а тепер ми маємо перейти від стратегічного управління до стратегічного Форсайту [52].

Практично у всіх ТНК, що мають відповідний досвід, процес був організований подібним чином і включав п'ять етапів (рис. 1.5).

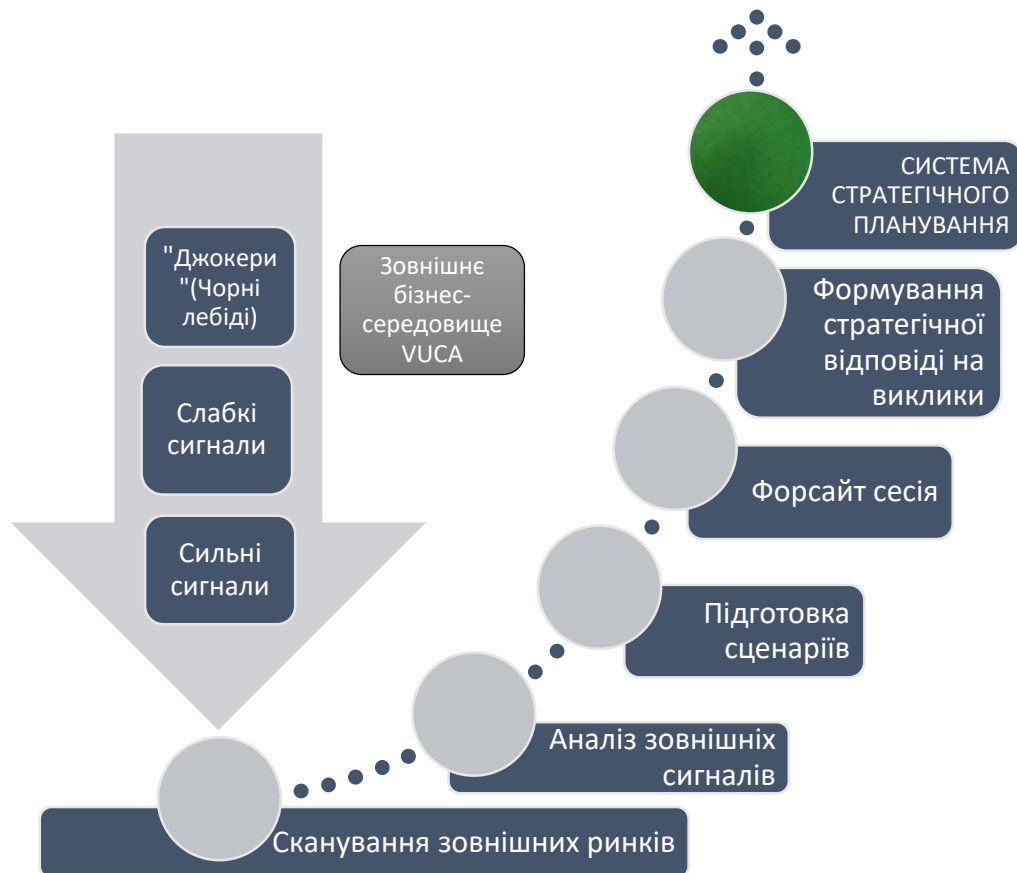


Рис. 1.5. Корпоративний Форсайт: послідовність основних етапів виходу на зовнішні ринки

Джерело: [51].

Сьогодні дедалі більше найбільших ТНК створюють спеціальні підрозділи у складі головних офісів, які займаються Форсайт-дослідженнями. Масштабне обстеження дозволило встановити, що 89% зі 145 провідних європейських компаній з різних галузей мають спеціальні структурні одиниці для проведення стратегічного Форсайту з досвідом роботи не менше 1 року, а досвід 65% з них перевищує 6 років [53]. Широкого поширення набула практика Форсайту та в корпоративному секторі США та Японії.

Перший етап полягає в оцінці умов ведення бізнесу та формуванні баз даних сильних (трендів) та слабких сигналів. Останні далі піддаються поглибленому аналізу виявлення можливих радикальних змін і викликаних ними загроз чи можливостей зміцнення становища підприємства над ринком.

На третьому етапі проаналізована інформація служить для розробки кількох попередніх сценаріїв довгострокового розвитку бізнес-середовища з урахуванням можливої появи джокерів. У ході подальших Форсайт-сесій менеджери різного рівня обговорюють зазначені сценарії, за необхідності їх коригують та узгоджують остаточні версії. На завершальному етапі формулюються довгострокові пріоритети та адекватні стратегічним викликам заходи у вигляді великих заходів, що наблизять компанію до цільової позиції на майбутніх ринках.

### **Висновки до першого розділу**

1. Транснаціональні корпорації мають колосальні ресурси та можливості і великий досвід ведення бізнесу на міжнародній арені. Вони безпосередньо впливають на світовий ринок товарів та послуг, а також на соціально-економічну діяльність окремих держав, включаючи Україну. Для успішної реалізації ТНК використовують різноманітні корпоративні стратегії. Сфера діяльності ТНК став весь світ, на відміну від багатонаціональних корпорацій які створювались як міжнародні з самого початку свого утворення. Тому такі фактори як діджиталізація та глобалізаційний тренд враховуються ТНК для розробки ефективної системи управління, яка впливає на розвиток економіки країни, і навіть своєчасно вживати заходів щодо регулювання своєї діяльності. Останнім часом відбувається модернізація системи управління ТНК, пов'язана з розвитком науки та техніки. До ознак ТНК відносять вартість компанії, публічність її діяльності, в переважній кількості випадків та міжнародна діяльність.

2. При розгляді ризиків ТНК при виході на закордонні ринки одним із ключових параметрів є збільшення довжини каналу збуту товарів, оскільки товари можуть перетинати кілька країн, і кількість посередників зростає. Ми вже зазначали раніше, що ТНК можуть використати різні стратегії виходу на

закордонний ринок, зокрема комбіновані. Якщо передбачається використання посередників, то необхідне ретельне опрацювання питань передачі повноважень щодо експорту товарів. Враховуючи, що більше половини світового товарообігу посідає посередників, формалізація відносин із нею представляється критично значимою для ТНК. Тобто ТНК діють в умовах невизначеності, що вимагає від них такої системи управління їх діяльністю, яка б дозволяла ефективно планувати і враховувати усі ризики.

3. Відповіддю на невизначеність є застосування методів Форсайту в діяльності ТНК. Форсайт як сукупність суворих процедур багатоступінчастих обговорень стратегічних викликів та пріоритетів компанії з участю керівників усіх рівнів та підрозділів, зовнішніх експертів та консультантів пропонує незалежну оцінку тих чи інших тенденцій. Усуваючи комунікаційний розрив між основними стейкхолдерами при розробці стратегій та дбаючи про необхідний консенсус у питанні цілей та завдань компанії, зазначений підхід дозволяє успішно мобілізувати корпоративну команду навколо реалізації довгострокових планів.

В цілому корпоративний форсайт підвищує ефективність традиційного механізму стратегічного управління найбільших корпорацій в умовах нестабільності, що зростає, тобто доповнює його системою раннього виявлення ознак майбутніх змін бізнес-середовища для своєчасної адаптації до них та реалізації відповідних стратегій виходу на зовнішні ринки. Одним із методів корпоративного форсайту в стратегічному плануванні виходу на зовнішні ринки ми вбачаємо використання такого методу як «Дрожня карта».

## РОЗДІЛ 2. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИМИ КОРПОРАЦІЯМИ

### 2.1. Корпоративна практика стратегічного планування виходу на зовнішні ринки ТНК

Можна сказати, що очікувана тривалість життя провідних представників глобального бізнесу істотно скоротилася. Особливо виразно ця тенденція проявляється у прискоренні ротації списку найбільших корпорацій світу, що регулярно публікується американським журналом Fortune. Так, за період 1973-1983 років, список Fortune-1000 оновився лише на 35%, за 1983–1993 рр. – на 45%, протягом 1993–2003 рр. - вже на 60%, а за період 2003-2013 рр. - більш ніж на 70%, за 2013-2023рр. (Fortune Global 500) – 50% [54]. Велика частка на будь-якому галузевому ринку сьогодні вже не гарантує міцних позицій у довгостроковій перспективі, а колишня кореляція між утримуваним компанією місцем на ринку і прибутковістю стає все менш очевидною. Зрештою, самі галузеві кордони зазнали ерозії, що не дозволяє корпоративному менеджменту скласти чітке уявлення про своє конкурентне оточення.

Зазначені зміни ставлять під питання застосування класичних методів формування корпоративної стратегії виходу на зовнішні ринки у відповідь на мінливість та невизначеність середовища, які неявно передбачають стабільні та передбачувані умови ведення бізнесу. Стратегії традиційно націлені на досягнення стійкої, тобто статичної, конкурентної переваги з допомогою вигідного становища над ринком (домінування чи унікальної ринкової ніші) чи ексклюзивного доступу до ресурсів і компетенціям для монопольного виробництва та виведення на ринок продукту чи послуги. Циклічність стратегічного управління передбачає періодичний перегляд корпоративних стратегій виходу на зовнішні ринки, корекцію або перевизначення вектора розвитку та реорганізацію бізнесу з урахуванням стану галузевих ринків, їх

короткої та середньострокової перспективи. Дотримання такого підходу, що спирається на такі традиційні конкурентні переваги, як масштаб операцій та ефективність використання ресурсів, сьогодні, за умов VUCA, стає все менш продуктивним. Стирання кордонів ускладнюють оцінку навіть поточної ринкової позиції, не кажучи про потенційну, непередбачуваність зовнішнього середовища знецінює інструменти стратегічного прогнозування, а швидкість змін, що зростає, позбавляє сенсу прийнятий у сучасних ТНК п'ятирічний горизонт планування. У цих обставинах корпоративна стратегія виходу на зовнішні ринки нерідко застаріває ще до свого твердження, а співробітники, в тому числі адміністративної ланки, ставлять під сумнів доцільність її розробки.

Ситуація VUCA гранично оголює недоліки традиційних систем стратегічного планування в ТНК, зокрема короткий обрій прогнозування, який через інерційність великого бізнесу істотно ускладнює тактичну корекцію обраного курсу, а тим більше його радикальну переорієнтацію. Експерти міжнародної консалтингової компанії The Boston Consulting Group Inc. зазначали: залежність стратегічного управління компанії виключно від короткострокових імперативів загрожує розвитком короткозорості. Чим гірше ви розрізняєте дорожні знаки на відстані, тим вищим є ризик пропустити найважливіший стратегічний поворот [55].

Ефективності систем стратегічного планування найбільших сучасних корпорацій в умовах нестабільності, що зростає, загрожує також їх нездатність вловлювати і ефективно обробляти сигнали про зміни середовища. Відповідні механізми в самих компаніях, як правило, реєструють лише тренди, що чітко проявилися, так звані сильні сигнали, помітні в обмежених межах, і пропускають слабкі — чий потенціал нерідко достатній для суттєвого перетворення майбутніх умов діяльності гравців. Слабкі сигнали можуть бути провісниками стратегічних змін, або, в термінології Форсайт-досліджень, «джокерів» («чорний лебідь») — малоймовірних подій, здатних спричинити колосальних масштабів радикальні трансформації в галузі або в економіці в

цілому. В останні роки подібні події відбуваються з дедалі більшою частотою, дезорієнтуючи корпорації з традиційним поглядом на стратегічне планування. Італійські дослідники Р. Век'ято і К. Роведа підкреслюють: Коли набувають чинності драйвери радикальних змін, розглядати майбутнє через призму минулого досвіду, все одно що керувати автомобілем перед розвилкою, дивлячись лише у дзеркало. Такий підхід приречений на невдачу, причому у найкритичніший момент різкої зміни конкурентних правил [56].

Принциповими недоліками традиційного підходу до стратегічного планування ТНК є також залежність менеджменту від бізнес-моделі, що діє, і системна «сліпота» до потенціалу підривних технологій. Численні дослідження свідчать, що системи планування навіть найбільш технологічно просунутих компаній часто зовсім не пристосовані до сприйняття інновацій, що радикально змінюють правила гри і спричиняють зміну звичних моделей [57]. При відборі інвестиційних проектів навіть найперспективніші розробки, як правило, віддають перевагу тим, які більше відповідають діючій структурі бізнесу. Подібною тенденцією можна пояснити, зокрема, банкрутство визнаного лідера глобальної фотоіндустрії, компанії Kodak, у надрах якої була розроблена перша цифрова фотокамера, яка, зрештою, підірвала бізнес-модель своїх розробників. Іншою іменитою американською корпорацією, Xerox, описана інерційність не дозволила скористатися безліччю перспективних технологічних інновацій (включаючи перший персональний комп'ютер), розроблених її власними інженерами та згодом з успіхом реалізованих конкурентами [58].

Як було зазначено у вступі роботи, фактори VUCA відображають поглиблення так званого комунікаційного розриву в самих системах корпоративного планування, зумовленого насамперед низьким рівнем взаємодії між різними ланками у керівництві компанії, які залучені до процесу розробки стратегії та розділені ієрархічними структурами та бюрократичними бар'єрами. Характерний багатьом великих корпорацій, особливо транснаціональних зі своїми глобально розподіленою мережею виробництва

та збуту, подібний розрив посилюється турбулентністю середовища, коли навіть обмежений потенціал наявних каналів комунікації не справляється з суперечливими даними від стейкхолдерів, і узгодження стратегічних пріоритетів розвитку фактично блокується. Саме слабке залучення представників різних підрозділів у розробку корпоративної стратегії найчастіше зумовлює низький рівень її реалізації.

Неадекватність традиційних систем стратегічного планування нестабільним зовнішнім умовам підштовхнула багатьох ТНК до пошуку нових антикризових механізмів. Корпоративний, або стратегічний, Форсайт якраз і став відповіддю на ці пошуки, досить глибоко укорінившись у практиці управління десятків найбільших компаній різних галузей світової економіки. До його безумовних переваг слід віднести значне розширення обрїю стратегічного бачення — не у формі якихось прогресивних методик передбачення майбутнього через екстраполяцію поточних тенденцій, але за рахунок припущення варіативності сценаріїв економічного розвитку та забезпечення практичної реалізації найоптимальнішого з них. Так, у керівництві знаменитого німецького автогіганта зазначено: «Ми в BMW вважаємо, що найкращий спосіб передбачити майбутнє самим сформувавши його» [59].

Розширення обрїю стратегічного бачення тісно пов'язане з такою перевагою корпоративного Форсайту, як висока чутливість до зовнішніх сигналів про стан середовища. Поряд із чіткими трендами, або сильними сигналами, порівняно легко виявляються за допомогою традиційного стратегічного планування, у поле зору корпоративного Форсайту потрапляють слабкі сигнали, а з ними і стратегічні події. Принципово більш висока роздільна здатність корпоративних «радарів» по відношенню до змін умов ведення бізнесу забезпечує нову якість даних та дозволяє передбачати радикальні загрози для галузі, «підривні» технології та інноваційні бізнес-моделі. Форсайт як сукупність суворих процедур багатоступінчастих обговорень стратегічних викликів та пріоритетів компанії за участю

керівників усіх рівнів та підрозділів, зовнішніх експертів та консультантів пропонує незалежну оцінку тих чи інших тенденцій. Усуваючи комунікаційний розрив між основними стейкхолдерами при розробці стратегії та забезпечуючи необхідний консенсус у питанні про цілі та завдання компанії, зазначений підхід дозволяє успішно мобілізувати корпоративну команду навколо реалізації довгострокових планів.

В цілому корпоративний Форсайт підвищує ефективність традиційного механізму стратегічного управління найбільших корпорацій в умовах нестабільності, що зростає, тобто доповнює його системою раннього виявлення ознак майбутніх змін бізнес-середовища для своєчасної адаптації до них.

Дані про практику та результати корпоративного Форсайту ТНК рідко розголошуються, проте ціла низка емпіричних досліджень останніх років розкривають «кухню» стратегічного прогнозування провідних глобальних корпорацій. Ці роботи демонструють, з одного боку, схожість базових принципів реалізації Форсайту, з іншого боку — значну галузеву, а іноді й внутрішньокорпоративну специфіку. Подібності виявляються насамперед у делегуванні відповідних функцій у масштабах компанії, у загальній логіці самого процесу корпоративного Форсайту (послідовність базових етапів) та наборі методів, що застосовуються.

Досвід провідних транснаціональних гравців у проведенні Форсайту показує, що запорукою його успішної реалізації є ефективна інтеграція з корпоративною системою стратегічного планування, що діє. Провідний співробітник профільної групи німецької ТНК Daimler AG Ф. Руфф зазначив: корпоративний Форсайт загалом служить виявленню змін, і сигналів, недоступних виявленню стандартними засобами, тобто, відіграє комплементарну роль стосовно існуючих інструментів формування стратегії та інноваційного прогнозування. Наслідком такої комплементарності є тісна координація та співпраця профільних підрозділів компаній як запорука реальних досягнень [60].

Механізми Форсайту, який багато років реалізується в британсько-нідерландському нафтогазовому концерні Royal Dutch Shell і лідері світової хімічної галузі німецькій BASF, покликані допомогти менеджменту впоратися з наростаючою складністю бізнес-середовища. Для цього в обох корпораціях було створено багаторівневі системи стратегічного управління, які використовують сценарний підхід. Усі основні організаційні ланки системи оперативно забезпечуються даними, необхідні конструктивного участі у процесі формування стратегії на загальнокорпоративному, сегментному (блоковому) і операційному рівнях.

У сукупності вони утворюють багатоступінчастий процес розробки сценаріїв, чий тимчасовий горизонт перевищує 15–20 років (що можна порівняти з періодом окупності великих капітальних проектів у відповідних галузях), а аналіз ключових драйверів змін охоплює максимально широкий спектр факторів — не тільки економічних чи технологічних, соціальних, (зовнішньо) політичних, екологічних і ціннісних (що впливають зміну ціннісних установок населення) (табл. 2.1).

Інші механізми Форсайта сформувалися в компаніях, що діють у динамічних зовнішніх бізнес-середовищах. Так, високою гнучкістю та швидкодією характеризуються системи Форсайта одного з найбільших глобальних виробників побутової техніки та електроніки – нідерландської Philips та провідного європейського телекомунікаційного оператора – німецької Deutsche Telecom AG. Пріоритетними для обох компаній є ідентифікація драйверів радикальних змін, здатних зламати правила гри, що склалися, і стрімко перетворити конкурентний ландшафт галузей. Відповідний методичний інструментарій служить насамперед оцінці можливих наслідків подібних змін для поточних позицій компанії та виявлення нових ринкових можливостей. Подібні системи поєднують сценарний підхід з розробкою технологічних і продуктових дорожніх карт, в яких лінійка продукції, що має високий ринковий потенціал, узгоджена з прогнозованими змінами та можливостями, що відкриваються на зовнішніх

ринках. Тимчасовий горизонт сценаріїв і технологічних дорожніх карт, що розробляються з використанням Форсайт-методології, знаходиться в межах 5–10 років.

Табл. 2.1.

Особливості механізмів Форсайту в ТНК: вплив характеристик складності та динаміки зовнішнього середовища

Області де спостерігається	Ключові галузеві умови	
Організація процесу корпоративного Форсайту	Тривалий багаторівневий процес, що залучає всі основні структурні одиниці компанії.	Висока динаміка змін на зовнішніх ринках (наприклад, сектор побутової техніки та електроніки, сектор телекомунікаційних послуг).
Загальна спрямованість методичного інструменту, що застосовується.	Методичний інструментарій сфокусований на аналізі основних трендів та взаємодії численних драйверів змін (з використанням STEEPV-аналізу*). Розробка ієрархічної системи комплексних сценаріїв розвитку у довго-, середньо- та короткостроковій перспективі з тимчасовим горизонтом, що не перевищує 15–20 років.	Методичний інструментарій сфокусований на виявленні обмеженого кола драйверів радикальних змін, здатних швидко перетворити конкурентний ландшафт галузі. Широке використання технологічних дорожніх карт для ув'язування прогнозованих змін з ринковими можливостями, що відкриваються, з випуску продукції з високим ринковим потенціалом. Часовий обрій сценаріїв та технологічних дорожніх карт зазвичай не перевищує 5–10 років.
Використання результатів при прийнятті стратегічних рішень	Використовується головним чином для прийняття стратегічних інвестиційних рішень, включаючи зміну портфеля ключових активів, обґрунтування виходу нові зовнішні ринки, фінансування великих інвестиційних проектів тощо.	Використовується головним чином виявлення нових ринкових можливостей чи обґрунтування серйозних організаційних змін.

\* STEEPV - акронім, утворений з'єднанням соціальних (social), технологічних (technological), економічних (economical), екологічних (environmental), політичних (political) та індивідуально-ціннісних (values) факторів зміни аналізованого об'єкта [61].

Джерело: [47].

Практика Форсайта на зовнішніх ринках ТНК, що переживають останніми роками найбільш радикальні («підривні») зміни, дозволяє вказати на обмеження в застосуванні такого інструментарію, особливо в ситуації стирання галузевих кордонів, що склалися, під впливом цифрової революції. Яскравий приклад цієї тенденції демонструє колишній лідер глобального ринку стільникових телефонів фінська Nokia, якій не вдалося утримати позиції в умовах радикальної трансформації галузі. Маючи одну з найпрогресивніших у Європі систем корпоративного Форсайту, Nokia не зуміла уникнути фатального прорахунку, у середині 2000-х рр. програвши конкурентну війну за майбутнє на зовнішніх ринках засобів мобільного зв'язку американської Apple. Причину такої беззаперечної поразки багато експертів вбачають у нездатності керівництва фінської компанії поставити перед відповідальним за проведення корпоративного Форсайту підрозділом ясні завдання внаслідок нерозуміння корінного переформування самих кордонів бізнесу, яким вони керували. Цифрова революція призвела до фактичного злиття ринків мобільних телефонів, фотокамер, звукозаписних пристроїв та персональних мінікомп'ютерів. Випущений Apple пристрій нового типу, iPhone, з'єднав функції всієї цієї продуктової лінійки та дуже швидко захопив ринок. Однак Nokia продовжувала докладати власну технологічну платформу, незважаючи на різке скорочення своєї частки на зовнішніх ринках. Аналізуючи помилки, допущені керівництвом фінської ТНК під час використання методів Форсайту, Р.Век'ято наголошував:

У разі підривних змін заздалегідь прогнози майбутньої ситуації на зовнішніх ринках можуть з великою ймовірністю виявитися джерелом інерційності, ніж адаптивності. В умовах невизначеності меж бізнесу особи, які приймають рішення, повинні тому сконцентруватися на посиленні стратегічної гнучкості та швидкому навчанні, а не на Форсайті та плануванні [62].

Ефективність корпоративного Форсайту. Створення працездатного механізму корпоративного Форсайту вимагає значних витрат, часу та

організаційних зусиль щодо формування команди висококласних фахівців, налагодження їхньої взаємодії з іншими ключовими підрозділами компанії тощо, що можуть собі дозволити лише відносно великі компанії. Яка ж фактична віддача від цих зусиль для довгострокового розвитку ТНК, особливо з погляду оптимізації систем стратегічного управління. Відповідь це питання лежить у руслі аналізу найбільш значних, іноді важливих подальшої долі бізнесу стратегічних рішень, прийнятих найбільшими компаніями за підсумками внутрішніх Форсайт-досліджень.

Хрестоматійним прикладом обґрунтованої поведінки у період «нафтових шоків» 1970-х рр. служать стратегічні рішення Shell, яка, на відміну від інших ТНК, виявилася готовою до чотириразового підвищення цін, маючи власний сценарій такого розвитку подій. Менш відомі, хоча, можливо, і не менш значущі для майбутнього компанії Shell розроблені сценарії радикальних змін структури глобальної нафтогазової галузі – перенесення світових виробничих потужностей із «Заходу» на «Схід», насамперед у КНР та Індію. Саме ці сценарії стали основою стратегічних інвестиційних рішень націлених на вихід на азіатські ринки.

Яскраві приклади впливу корпоративного Форсайту на стратегічні рішення у бізнесі показують і звані сучасні галузі економіки. Так, переорієнтування нідерландського технологічного гіганта Philips з виробництва побутової електроніки на випуск медичної апаратури було продиктовано результатами внутрішніх Форсайт-досліджень. Аналіз глобальних трендів дозволив компанії зафіксувати тенденції старіння населення і поширення ідеології здорового життя, що зумовлюють довгострокове зростання значимості сектора охорони здоров'я. Ці висновки стали основою зміни стратегічних пріоритетів.

Проте доля Nokia показує, що розвинений механізм корпоративного Форсайту не є панацеєю від серйозних стратегічних прорахунків. Раніше подібну траєкторію зробила шведська Ericsson, що входила до п'ятірки глобальних лідерів мобільного зв'язку, а потім різко втратила позиції і

практично витіснена із зовнішніх ринків. Ефективні Форсайт-підрозділи не зуміли вберегти обидві компанії від дорогих стратегічних помилок. Водночас, деякі експерти пов'язують ці провали не з нестачею кваліфікації чи досвіду відповідних корпоративних структур, а з діями менеджменту. Так, колишній керівник департаменту сценарного планування Shell зазначав: менеджери повинні бути вкрай обережні в оцінці адекватності умов для використання таких методів дослідження майбутнього, як сценарії, і акуратно зважувати як дані про майбутнє, що були отримані з їх допомогою, так і ті, що були завантажені як вступні. За відсутності ясності з питання про ключові виклики для компанії сценарії втрачуть необхідний фокус, а керівники виявляться залученими до процесу, який лише ускладнить їхнє бачення, зіб'є зі шляху та знизить загальний рівень розуміння майбутнього [62].

Дослідження подібних прикладів становлять безперечний інтерес з точки зору визначення кращої практики або, навпаки, типових прорахунків при використанні корпоративного Форсайту для ухвалення стратегічних рішень в тому числі з виходу на зовнішні ринки. У той самий час, вони дозволяють оцінити вплив цієї методології на стратегічні процеси у конкретних компаніях. Матеріали спеціальних обстежень найбільших транснаціональних гравців виявляються набагато репрезентативнішими при визначенні впливу механізмів Форсайту на зростання ефективності окремих сегментів систем стратегічного управління. Так, понад 75% із 77 великих європейських ТНК, позитивно оцінили внесок корпоративного Форсайту на всіх рівнях стратегічного менеджменту, а понад 80% вказали на фактичний прогрес у таких напрямках (табл. 2.2):

- аналіз умов ведення бізнесу за рахунок більш глибокого розуміння зовнішнього середовища та зниження невизначеності щодо його майбутніх параметрів;

- розробка та реалізація корпоративної стратегії на основі внутрішньокорпоративного діалогу у процесі її підготовки, накопичення

потенціалу реалізації стратегічних альтернатив, адаптації компанії до невизначеності зовнішнього середовища;

- розробка та реалізація стратегії виходу на цільові ринки за рахунок поглиблення знань про них, визначення можливостей та загроз портфелю продукції та технологій;

- вплив на параметри майбутнього зовнішнього середовища.

Робота корпоративних Форсайт-підрозділів у структурі найбільших компаній рідко обмежується внутрішніми процесами ухвалення стратегічних рішень. Зростання значущості зовнішньої складової їхньої діяльності проявляється у створенні інформаційного фону основних учасників процесу формування зовнішнього бізнес-середовища. Йдеться про регулярну публікацію глобальних галузевих прогнозів, перспективних сценаріїв розвитку технологічних напрямків і ринків тощо. Високий авторитет подібних публікацій зумовлений тим, що їх укладачами виступають висококваліфіковані експерти, які використовують найсучасніші методики та мають необмежений доступ до актуальних даних, а публікуються провідними транснаціональними гравцями. Так, трійка найбільших нафтогазових ТНК, ExxonMobil, Shell і BP, щорічно випускають довгострокові прогнози розвитку глобальної енергетики, які за авторитетністю не поступаються доповідям провідної галузевої організації — Міжнародного енергетичного агентства.

Широким поширенням прогнозів вплив корпоративних досліджень не вичерпується. Компанії витрачають значні ресурси на «супровід» таких публікацій у формі прямої роботи їх авторів з цільовою аудиторією стейкхолдерів у рамках профільних конференцій, семінарів, робочих зустрічей та інших заходів із залученням представників влади та бізнесу, консультантів, експертів та ін. Зрозуміло, у відкриті джерела потрапляють далеко не всі результати корпоративного Форсайту, але лише ті, що мають на меті зовнішній вплив, який передбачає неминучу інтерпретацію найважливіших висновків для формування уявлення про стан справ у галузі, на ринку тощо, що відповідає інтересам самих корпорацій.

Оцінка вкладу корпоративного Форсайту у підвищення ефективності різних напрямів стратегічного управління (за підсумками обстеження 77 європейських ТНК)

Функції стратегічного планування, ефективність яких значно зросла під впливом корпоративного Форсайту	Питома вага відповідей з високою оцінкою, %
<b>Сканування зовнішнього середовища</b>	
Поглиблене розуміння змін довкілля	95
Зниження рівня невизначеності майбутніх параметрів зовнішніх ринків (у тому числі через виявлення драйверів «підривних» змін)	83
<b>Розробка та реалізація корпоративної стратегії</b>	
Стимулювання внутрішньокорпоративного діалогу при формуванні загальної стратегії	85
Формування корпоративного потенціалу для реалізації стратегічних ініціатив	84
Підтримка процесів адаптації компанії до умов невизначеності зовнішніх ринків	75
<b>Розробка та реалізація стратегії виходу на цільові зовнішні ринки</b>	
Поглиблення знань про цільові зовнішні ринки	92
Виявлення можливостей та загроз для корпоративного портфеля продуктів та технологій	84
<b>Вплив на майбутні параметри зовнішніх ринків</b>	
Вплив на майбутні зміни на зовнішніх ринках, зокрема через представників державних органів, бізнес-партнерів, конкурентів, консультантів тощо.	81

Джерело: [63].

Свою ефективність як інструмент впливу на майбутні параметри високотехнологічних секторів світової економіки, що бурхливо розвиваються, довело залучення зацікавлених ТНК у підготовку галузевих Форсайт-досліджень та технологічних дорожніх карт, що розробляються на базі міжнародних організацій або профільних об'єднань. Подібний механізм координації зусиль національних урядів та транснаціонального бізнесу щодо індикативного планування розвитку нових секторів із високим потенціалом впливу на глобальну економіку набув за останні роки досить широкого поширення. Одним з перших дослідів у цій сфері стали розробка та подальше оновлення дорожньої карти напівпровідниками на базі міжнародної галузевої асоціації SIA, що об'єднала зусилля практично всіх провідних ТНК,

включаючи Intel, IBM, Texas Instruments, Intersil, Rochester Electronics, Micron, Landsdale Semiconductor Inc. та ін [64]. Пізнішим прикладом міжнародного галузевого Форсайт-дослідження може бути прогноз розвитку біоекономіки на період до 2030 р., підготовлений ще у 2007–2008 роках, з урахуванням ОЕСР. До оргкомітету, що заснований для координації цієї роботи, увійшли такі ТНК із сфери біотехнологій, як Organon, Ciba, Novo Nordisk, Novozymes та Evonik [65].

Залучаючи широке коло керівників компанії в регулярні дискусії про майбутні виклики, загрози та можливості, породжені змінами середовища, потенційні способи протидії їм та їх використання, корпоративний Форсайт служить виробленню таких рис бізнесу, як адаптивність, гнучкість, здатність до швидкої або навіть випереджальної перенастроювання (так званий аджайл, від англ. (agile — рухливий, маневрений, спритний). Саме ці якості організації набули особливої ваги у ситуації VUCA. І. Сальватіко, очільниця Форсайт-підрозділу американської медіакорпорації Walt Disney, у зв'язку з цим зазначила:

Сила стратегічного Форсайту полягає не в його інструментарії та методах, а у впливі на уми та погляди людей. Використовуючи інтегрований, цілісний підхід, компанії можуть сформувавши Форсайт-компетенції, здатні принципово перетворити їхню організаційну культуру [66].

В основі механізму корпоративного Форсайту провідних ТНК лежить об'єктивна потреба великого бізнесу у власній системі раннього виявлення потенційних загроз та ринкових можливостей на зовнішніх ринках. Характерна інерційність великих компаній, яка дозволяє оперативно розпізнавати небезпечні зміни довкілля, відзначалася ще 1970-ті гг. у роботах одного із класиків американської теорії корпоративного (стратегічного) управління І.Ансоффа, який пропонував впроваджувати спеціальні інструменти реєстрації слабких зовнішніх сигналів [67]. Однак лише у 2000-ті рр., з настанням нової епохи нестабільності, розвиток корпоративного

Форсайту досяг значних масштабів та вкоренився у практиці транснаціонального бізнесу.

## **2.2. Конкурентні переваги ТНК у стратегіях виходу на зовнішні ринки.**

Для ТНК фундаментальним аспектом формування та утримання конкурентних переваг на світовому ринку виступає якість продуктів, що є неціновим параметром та визначає можливості оцінки товарів споживачами. Дії щодо покращення якості часто ведуть до інновацій, а конкуренція за якість на конкретному світовому ринку може бути детермінована або рівнем однорідності товарів, або рівнем чутливості покупців до цін. Зниження якості без належного коригування цін відбивається на попиті та наявних доходах споживачів.

Теоретично сучасної конкуренції якість вважається важливим чинником підвищення конкурентоспроможності компанії, проте традиційний аналіз не дозволяє точно ідентифікувати атрибути якості. На конкурентоспроможність ТНК значний вплив мають також: 1) диференціація пропозиції, посилення сили та репутації міжнародного бренду, зростання лояльності споживачів та попиту, забезпечення капіталовкладень – ці параметри забезпечують стійкий приріст обороту; 2) якість та цілісність глобальних ланцюжків створення вартості (ГЛСВ), що зумовлюють підвищення стійкості та зниження ризиків; 3) оптимізація витрат, що забезпечує зростання та підтримка рентабельності.

Міжнародна конкурентоспроможність ТНК, згідно з методикою, запропонованою Д. Десперу та Д. Церрато [68 с. 20–21], може бути виміряна для компаній, які вже діють на ринку (*ex post*) за допомогою таких показників як: 1) зростання частки компанії на світовому ринку за рахунок збільшення прибутковості; 2) відношення зарубіжних продажів до сукупних продажів компанії; 3) повернення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) компанії (за допомогою показників ROA та ROI для зарубіжних капіталовкладень. Разом з

тим, необхідно враховувати так звану «очікувану» конкурентоспроможність (ex ante), яка, у свою чергу, визначається: 1) якістю зарубіжних клієнтів, що вимірюється їх популярністю, репутацією та ступенем лояльності; 2) впізнаваність бренду на світовому ринку (сила міжнародного чи глобального бренду ТНК); 3) лістингом ТНК на міжнародних фондових майданчиках, що зумовлює можливість залучення великих ресурсів на міжнародних ринках капіталу; 4) кількістю зареєстрованих міжнародних товарних знаків та патентів; 5) можливістю залучення кваліфікованих трудових ресурсів на світовому ринку; 6) якістю міжнародного управлінського персоналу.

Традиційно конкурентна перевага визначалася можливостями отримання прибутку проти конкурентами. М. Портером було виділено два типи таких переваг – перевагу у диференціації (пропозиція унікальної продукції за високою ціною) та перевага у ціні (виробництво аналогічної продукції з меншими витратами).

Серед нових макроекономічних чинників, які впливають міжнародну конкурентоспроможність ТНК, ми відзначаємо такі:

– всеосяжний вплив цифровізації на розвиток світової економіки, що потребує розробки нових підходів до розробки інноваційних бізнес-моделей. Необхідне найкраще розуміння впливу цифрової трансформації на добробут, оскільки спостерігається посилення нерівномірності та диференціації виробництва та споживання, а значення трудових ресурсів у отриманні загальносвітових доходів знижується починаючи з 1990-х років.

- автоматизація виробництва у формі промислової роботизації (з урахуванням темпів її впровадження) потенційно здатна надати істотний вплив на економіки країн, що розвиваються, і це становить серйозну небезпеку для трудових ресурсів цих країн;

- в результаті деіндустріалізації спостерігається зниження зайнятості в галузях промисловості, а в міру сервісифікації зростає кількість робочих місць у секторах сфери послуг. Тенденція сервісифікації обумовлює перетікання робочих місць з промисловості та сільського господарства у сферу послуг,

проте зростає і частка послуг у міжнародному виробництві (за рахунок офшорінгу та аутсорсингу послуг), а також спостерігається «сервітизація» виробництва (коли товари продаються разом із послугами та взаємодоповнюють один одного).

Світова організація торгівлі (СОТ) прогнозує, що застосування цифрових технологій для зниження витрат у торгівлі (наприклад, з метою зменшення логістичних витрат транспортування) забезпечить приріст на одну третину обороту міжнародної торгівлі до 2030 року. Водночас важливу роль відіграватиме спрощення регуляторного впливу на розвиток цифрових галузей. Зокрема, в країнах, що розвиваються, можна виділити такі бар'єри для розвитку цифрового підприємництва, як:

- малі розміри ринків і невисока платоспроможність населення, що не дозволяє цим країнам традиційними методами освоювати нові зарубіжні ринки, а за кордоном підприємства цих країн в основному обслуговують аналогічні, сусідні ринки таких країн, що розвиваються. Так, ефективність аутсорсингу у країнах Африки нижча, ніж у азійських країнах. Великі ГЦП представлені у країнах, а власні цифрові стартапи майже розвиваються;

- орієнтація країн, що розвиваються, на компетенції, що формуються в університетах при низькому рівні підприємницьких знань, що доповнюється майже відсутністю нових бізнес-моделей;

- дефіцит висококваліфікованих талановитих кадрів;

- брак фінансування, і, як наслідок, складності у цифрових стартапів із отриманням кредитів та венчурного фінансування;

- зростання так званого «цифрового протекціонізму» в країнах, що розвиваються, що включає вимоги до локалізації даних, дозволу на їх транскордонну передачу;

- незатребуваність Big Data приватними компаніями країн, що розвиваються, що знижує конкурентоспроможність компаній.

Якщо розглядати стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності ТНК, слід відзначити, що динаміка бізнесу впливає

дифузію технологій і за умов цифрової трансформації одні компанії нарощують масштаби освоєння зарубіжних ринків у вигляді впровадження цифрових інструментів, тоді як інші компанії можуть залишити ринок. У нових цифрових галузях і секторах, що швидко розвиваються, спостерігається порівняно висока динаміка бізнесу, оскільки в цих галузях вищі бар'єри входу. Динаміка бізнесу також багато в чому зумовлена вдосконаленням організаційного капіталу ТНК – їх унікальних практик та бізнес-процесів, які важко піддаються копіюванню конкурентами. Разом з тим, як загроза для малих цифрових стартапів слід розглядати тенденцію до концентрації цифрових ринків, оскільки останні роки ТНК націлилися на численні поглинання цифрових стартапів.

Світ став, як ніколи, взаємопов'язаним під впливом цифровізації та економічної глобалізації, тому цифрові технології не лише перебудували цілі галузі, а й сприяли формуванню нових бізнес-моделей та екосистем, які стимулювали безпрецедентне зростання капіталізації низки ТНК, а з іншого – дозволили сформувати нові галузі. Міжнародна торгівля все більше тяжіє до глобальних цифрових платформ (ГЦП) і економічна модель таких платформ передбачає інтеграцію багатьох суб'єктів – маркетологів, дизайнерів, підприємців, постачальників послуг, платіжних систем, виробників, ланцюжків постачання та ритейлерів (як онлайн, так і офлайн). Екосистема платформи забезпечує швидку взаємодію всіх суб'єктів на основі використання спеціалізованих алгоритмів та даних, що використовуються для оперативного прийняття управлінських рішень.

Загалом стратегії ТНК все ширше використовуватимуть переваги цифрового взаємопов'язаного світу. Ми очікуємо, що в перспективі з'являтимуться нові способи надання послуг та надання товарів, що буде обумовлено новою хвилею інновацій. Зокрема, ТНК все частіше використовують стратегію диференціації послуг, додаючи до своєї ціннісної пропозиції все більше послуг, роблячи сервісну частину бізнесу ключовою, що веде до більш інтенсивного зростання капіталізації та рентабельності.

Диференціація послуг може включати як перехід від товарів до послуг, і використання сервісів, розвиток сервісного бізнесу. Послуги більшою мірою залежать від трудових ресурсів, але менш помітні і це стає новим, стійким джерелом придбання додаткових конкурентних переваг ТНК.

Крім зазначених аспектів, у сучасних умовах для ТНК дедалі більшого значення набуває грамотне вибудовування стратегії управління ризиками при здійсненні міжнародного бізнесу. Одним із найбільш парадоксальних та тривожних наслідків економічної глобалізації став її вплив на систему ризиків діяльності ТНК, хоча слід зазначити, що глобалізація має потенціал для пом'якшення ступеня впливу та зниження ймовірності появи ряду ризиків. Той факт, що ГЛСВ стають комплекснішими, переплітаються та ускладнюються, дало низку переваг, але також актуалізувало цілий спектр нових проблем. Так, у результаті глобалізації відбувалося поширення науково-технічного прогресу, що позитивно позначилося на добробуті суспільства.

Під час розгляду ризиків ТНК під час виходу зарубіжні ринки однією з ключових параметрів є збільшення довжини каналу збуту товарів, оскільки товари можуть перетинати кілька країн, а кількість посередників зростає. Ми вже зазначали раніше, що ТНК можуть використовувати різні стратегії виходу на закордонний ринок, у тому числі комбіновані. Якщо передбачається використання посередників, то необхідне ретельне опрацювання питань передачі повноважень щодо експорту товарів. Враховуючи, що більше половини світового товарообігу посідає посередників, формалізація відносин із нею представляється критично значимою для ТНК. Так, часто при проникненні на зарубіжні ринки, ТНК використовують збутові мережі, в яких беруть участь незалежні посередники, а продукція може вироблятися частково чи повністю в країні, в яку спрямовується ТНК (такий підхід використовується у разі значущості, перспективності даного ринку та високих темпів зростання споживання на ньому). Загальновідомими перевагами для ТНК з виробництва товарів дома є подолання різних форм недосконалості ринку (митних, транспортних витрат), і навіть зниження витрат за виробництво.

При організації зарубіжного виробництва ТНК зазвичай враховують: різноманітні конфлікти (як глобальні, і у країні); зміни макро та мікроекономічних умов ринку країни, куди переноситься виробництво; інвестиційні ризики у країні, які потенційно можуть завдати шкоди капіталу ТНК; управлінські проблеми, пов'язані як із рівнем кваліфікації місцевих працівників, і з управлінням місцевим персоналом.

Зазначимо, що лібералізація зовнішньоекономічної діяльності значно спростила вихід світовий ринок багатьох суб'єктів, але водночас спостерігалось посилення міжнародної конкуренції. ТНК майже завжди виходять на закордонні ринки для отримання додаткових доходів. Феномен ВГ-компаній вказує на те, що для сучасних компаній немає необхідності проходити всі традиційні стадії інтернаціоналізації та міжнародної експансії.

На наш погляд, ключовим у процесі міжнародної експансії для ТНК є врахування таких факторів:

- посилення процесів економічної глобалізації та регіоналізації, що виражається у: лібералізації міжнародної торгівлі;
- формування єдиних економічних просторів; посилення міжнародної конкуренції, у тому числі за рахунок появи як ТНК країн, що розвиваються, так і ГЦП;
- зміні очікувань та переваг споживачів. Лібералізація загалом знижує бар'єри входу на закордонні ринки, проте посилює конкуренцію. У свою чергу, споживачі отримують більше можливостей вибору товарів та послуг, тому зростають їхні очікування щодо швидкості та зручності обслуговування, конкурентних цін та якості продукції. Тому менш конкурентоспроможними виявляються підприємства, які мають неефективну структуру витрат чи неспроможні запропонувати споживачеві цінність;
- безпрецедентний розвиток технологій, зумовлений розвитком Інтернету та появою моделей ГЦП.

На основі технологічного прогресу, зростання досліджень та розробок, життєвий цикл багатьох товарів скорочується. При цьому зберігаються

традиційні галузі з використанням сировини і високою трудомісткістю, тому вони традиційно розміщені в країнах, що розвиваються, з низькими виробничими витратами. Водночас ми відзначаємо надмірні виробничі потужності в таких галузях, що зумовлює низький рівень повернення інвестицій та зниження цін. Нові галузі, своєю чергою, засновані на знаннях, інформації та даних, їм характерне істотне зниження витрат за оплату праці, а основні витрати пов'язані з отриманням інформації (сервісом, технічною підтримкою, маркетингом, дослідженнями і розробками);

- розвиток нових, гібридних форм міжнародного бізнесу у вигляді кластерів, мережових форм міжфірмової кооперації, онлайн-підприємств.

В багатьох ТНК цифрові технології сприяють скороченню кількості ланок у ГЛСВ, що, зокрема, нейтралізує ефект ескалації експортних цін. Ми виділяємо такі групи мотивів інтернаціоналізації у сучасних стратегіях ТНК:

- активні причини, зумовлені стратегією самої ТНК (прагнення до нарощування темпів зростання компанії та її прибутку; думка менеджменту компанії; наявність унікальних продуктів або технологічних компетенцій; поява можливостей на світовому ринку у вигляді, наприклад, зростання попиту; економія на масштабі, що представляє значимість для галузей із ціновою конкуренцією; державне стимулювання експорту у вигляді надання податкових пільг компаніям);

- реактивні мотиви (малі розміри і швидке насичення внутрішніх ринків, зумовлені повільним приростом населення розвинених країн, що обмежує зростання попиту; надлишок виробничих потужностей, коли вихід на світовий ринок забезпечує велике їх завантаження; слідування за традиційним споживачем у сегменті B2B, коли клієнт компанії-постачальника починає міжнародну експансію).

Аналіз практики господарської діяльності ТНК показує, що з виходу міжнародний ринок вони беруть до уваги такі групи ризиків:

- економічні ризики, серед яких одним із значущих виступають нетарифні обмеження, оскільки вони часто мають неофіційний характер і обійти їх дуже

складно. Так, Японія дуже досягла успіху в розробці такого роду прихованих заходів з метою захисту внутрішнього ринку, при цьому їх існування в країні заперечується. Багато законодавчих актів США та ЄС також можуть бути інтерпретовані як нетарифні обмеження;

- політичні ризики як корупції і бюрократичних бар'єрів, збільшують час і витрати входу підприємства ринку;

- поведінкові ризики, коли фірма не розуміє чинники поведінки (частіше – культурну специфіку) зарубіжного споживача. ТНК часто не враховували відмінності у поведінці споживачів країни свого походження та зарубіжного ринку (так звана «хвороба екстраполяції», коли менеджери ТНК вважають, що краще знають, як вести справи за кордоном). Через війну продукція ТНК то, можливо затребувана іноземному ринку;

- технологічні ризики, пов'язані, наприклад, з рівнем інфраструктури в приймаючій країні, які істотно впливатимуть на дистрибуцію продукції, можливості комунікації зі споживачами та на логістичні та маркетингові витрати;

- ризики цифровізації. Більшість компаній у світі орієнтуються на транскордонну онлайн-торгівлю, тоді як відзначається істотна диференціація країн та галузей за рівнем їхньої цифровізації. У цьому сенсі слід зазначити дослідження Лопеса Гонсалеса Д., яким встановлено взаємозв'язок між цифровізацією і відкритістю торгівлі, коли експорт диверсифікується і охоплює дедалі більше зарубіжних ринків, стаючи менш концентрованим [69]. Цифровізація також веде до зростання переваг преференційних торгових угод (ПТС).

У міру розвитку четвертої промислової революції спостерігається масштабне зростання цифрової міжнародної торгівлі у вигляді так званих «електронних передач» (ЕТ, англ. – electronic transmissions), коли контент передається в електронному вигляді, на відміну від транскордонної онлайн-торгівлі, через яку поставляються фізичні замовляні онлайн товари, що доставляють звичайними, традиційними способами. Дослідник Банга Р.

очікує, що міжнародна ЕТ-торгівля зростатиме з огляду на те, що програмне забезпечення для штучного інтелекту, робототехніки, 3D-друку, Big Data поставляються в електронному вигляді. Слід також зазначити, що транскордонні потоки даних вже створюють більшу додану вартість, ніж потоки товарів у міжнародній торгівлі.

Основним ризиком технологічних змін проблема стійкості ГЛСВ. Акцент поступово зміщується з товарів/послуг на інформацію, що жорстко контролюється ТНК, тому фрагментація (як результат зростання міжнародної спеціалізації) посилюється. Наприклад, окрема країна спеціалізується з виробництва конкретної деталі, а чи не цілого автомобіля. Разом з тим, внаслідок впровадження штучного інтелекту та роботизації відбувається зміна місця виробництва. Таким чином, мова йде про формування нової моделі ГЛСВ. У зв'язку з цим можуть спостерігатися втрати робочих місць, але в результаті так звані «цифрових збоїв» з'являються і нові робочі місця. Крім цього, актуальною проблемою залишається оцінка утримання порівняльних переваг країнами, що розвиваються. Ступінь «технологічної готовності» цих країн невисокий, а дешевизна праці вже перестає бути їхньою перевагою в міжнародному обміні. ТНК розвинених країн мають усі можливості щодо обмеження власного зарубіжного (офшорного) виробництва в країнах, що розвиваються, і здійснення його рещорінгу.

Нарешті, найважливішим напрямом аналізу трансформації зовнішньоекономічних стратегій ТНК є їх маркетингова компонента, що стало актуальним у період нинішньої пандемії з урахуванням тих карантинних обмежень, які продовжує відчувати світова економіка. У умовах для ТНК ускладнилася реалізація основних завдань роботи на ринку. Цей факт особливо важливий з погляду можливої прибутковості та взагалі здійсненності роботи на зарубіжному ринку.

У цьому контексті особлива роль у стратегіях ТНК відводиться системі міжнародних маркетингових комунікацій, що зазнають значних змін у період розвитку Інтернету та подальшої цифровізації світової економіки. Останні

зумовили розвиток нових універсальних інструментів комунікацій ТНК зі своїми міжнародними клієнтами, надавши можливість «взаємодіяти з клієнтами глобально» [70]. Дослідники зазначають, що сьогодні ТНК мають ширший доступ до інформації про інтереси та уподобання споживачів на різних ринках, сприйняття ними конкуруючих міжнародних брендів [71, с. 407-408].

Просування своїх брендів передбачає використання ТНК традиційних інструментів маркетингу (реклами, особистих продажів, зв'язків із громадськістю, стимулювання збуту), однак у сучасних умовах набувають розвитку та альтернативних інструментів, комерційний вплив яких ширший. До того ж ці альтернативні інструменти стали частиною цифрової інфраструктури. До них А. Гуттманн, зокрема, відносить мобільний маркетинг [72], а також маркетинг у соціальних мережах, що представляє найпотужніший засіб ЗМІ, коли просування бізнесу або бренду відбувається по каналах міжнародних соціальних мереж у формі ГЦП, вплив яких на поведінку споживачів, беззастережну думку дослідників, нині впевнено зростає [73, з. 274-276] (Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, LinkedIn). Зазначені ДЦП спрощують для ТНК реалізацію їхньої міжнародної маркетингової стратегії, полегшують координацію заходів за кордоном, особливо якщо ТНК має справу з багатьма країнами. Крім цього, за рахунок нових інструментів спрощується координація функціональних підрозділів ТНК (постачання, фінансів, виробництва), забезпечуючи якісніше обслуговування закордонного ринку. Нарешті, альтернативні (нові) інструменти маркетингу роблять ефективнішою взаємодію ТНК та інших членів ГЛСВ (рїтейлерів, торгових агентів, дистриб'юторів, постачальників та ін.), а також з іншими зарубіжними стейкхолдерами.

Незважаючи на активне застосування ТНК нових інструментів міжнародних маркетингових комунікацій, у сфері міжнародного просування товарів/послуг компаніям доводиться вирішувати традиційні питання: вибір цільового ринку з урахуванням країнової специфіки споживачів;

диференціація типів маркетингових комунікацій залежно від конкуренції на ринку приймаючої країни, розробка бюджетів маркетингової комунікації з урахуванням різних витрат у різних країнах, орієнтація на партнерів чи клієнтів залежно від стратегії просування, і навіть розміру країнового ринку та її галузевих характеристик.

Специфіка товару/послуг ринку приймаючої країни можуть спонукати ТНК використовувати стратегію короткого життєвого циклу товару (ЖЦТ), який для багатьох товарів скорочується під впливом науково-технічного прогресу (НТП), особливо – в умовах розвитку цифрової економіки. Лібералізація міжнародної торгівлі, своєю чергою, визначає стратегію інтернаціоналізації маркетингу, оскільки відкриті зарубіжні ринки стимулюватимуть ТНК до вторгнення ними і поширення ними своїх конкурентних переваг. На інтернаціоналізацію маркетингу також істотно впливає трансформація підходів до розвитку електронної торгівлі та електронного розподілу.

Зазначимо, що й раніше ТНК вибирали між персоналізацією продукту та її стандартизацією, то умовах цифровізації цей вибір стає більш визначальним, оскільки обидві стратегії застосовуються адаптивно і водночас, дозволяючи ТНК концентруватися у різних сегментах світового ринку. Так, багато ТНК, продаючи товари за кордоном, схиляються до стратегії масової персоналізації за допомогою онлайн-інструментів, одночасно поєднуючи переваги стандартизації (економія масштабу) із задоволенням деяких унікальних потреб. Така комбінація забезпечує стабільні конкурентні переваги ТНК на світовому ринку.

Також цифровізація сприяє просування нової продукції за допомогою краудсорсингу в соціальних мережах, коли великі групи споживачів за кордоном пропонують колективні ідеї для нової продукції, або покращення вже існуючої на ринку. Використання інструментів ГЦП, соціальних мереж, клієнтських баз та різноманітних блогів, у свою чергу, дозволяють оперативно

анонсувати нові продукти по багатьох закордонних ринках, стимулюючи миттєве зростання попиту та позитивно позначаючись на просуванні.

Крім того, цифровізація стимулює просування бренду на зарубіжних ринках, сприяючи зростанню його капіталізації. Це реалізується, наприклад, за допомогою оригінальних веб-сайтів або корпоративних сайтів продажу, або привабливого контенту в популярних соціальних мережах. Такі цифрові стратегії підвищують імідж, репутацію бренду та лояльність споживачів у різних країнах зростають.

Слід також враховувати відносну дешевизну онлайн маркетингових комунікацій у порівнянні з традиційними ЗМІ та відсутність можливостей останніх щодо одночасного охоплення кількох країнових ринків. Загалом, менеджери ТНК мають усвідомлювати обмеження, і навіть силу стратегій міжнародного просування, формулювання такої стратегії залежить великою мірою від цього, яких цільових ринках позиціонується товар і який стадії життєвого циклу він перебуває. Більш складним завданням є координація міжнародних маркетингових програм з іншими напрямками діяльності ТНК та їх інтеграція в єдину стратегію.

Глобальний характер присутності ТНК зумовлює зіткнення з різними інституційними структурами на зарубіжних ринках. Концепція ізоморфізму, тобто. відповідності місцевим регуляторним практикам, що тривалий час вважалася основним інструментом виживання ТНК у країнах, що приймають ПШ [74]. Дочірні компанії ТНК за кордоном стикаються з певним тиском, а також, як зазначають І. Даренделі і Т. Хілл [75], зі змінними нормативними вимогами до них. Одна група авторів авторитетних досліджень (Д. Якоб та інших.) показує, що у цій свзи становище ТНК багато в чому залежатиме від «інституційного контексту країн» [76], значення яких (особливо що розвиваються) зростає у глобальній стратегії ТНК.

За останні десятиліття відбулися значні зміни ринків країн, що розвиваються, і багато ТНК, діючи на цих ринках, все більше уникають опори на ГЛСВ, що стримуються місцевими вимогами, до локалізації своєї

діяльності. Разом з тим, зростає кількість ТНК країн, що посилює їх конкуренцію з ТНК розвинених країн. Скепсис з приводу економічної глобалізації в країнах, що розвиваються, і часткове зниження технологічної залежності від розвинених країн лише погіршують можливості адаптації ТНК на ринках, що розвиваються. Ринки, що розвиваються, якщо на них відсутнє належне регулювання (зазначають Дж. До та ін) [77], також сприйнятливі і адаптивні до тих змін, які привносять ТНК.

У цьому контексті необхідно відзначити концепцію інституційних стратегій, розроблену К. Маркізом і М. Рейнардом [78], які актуальні для ТНК, які прагнуть домогтися комфортних умов для ПП в країнах, що приймають (наприклад, у частині контролю над ресурсами). Такі стратегії слід вважати реляційні, тобто. розвиваючі та керуючі зв'язки ТНК із усіма зацікавленими сторонами на зарубіжному ринку. Це можуть бути, наприклад, стратегії побудови інфраструктури в зарубіжній країні як для набуття позитивного іміджу, так і для вирішення проблеми дефіциту інфраструктури на зовнішньому ринку.

Ті ТНК, які займають в економіці країн, що розвиваються центральне становище, схильні до багатьох ризиків, оскільки підтримка їх монопольних позицій у цих країнах з часом може стати дорогою, зважаючи на те, що місцеві нормативні вимоги стануть суворішими і протекціоністски налаштованими. В даному випадку можливо, що ТНК або зовсім піде з ринку даної країни, або її становище на ньому перестане бути домінуючим (це може бути характерно навіть для найбільших компаній і відхід корпорації Coca-Cola з ринку Індії наочно підтверджує цю тезу). Щоб зберегти свою легітимність та стійкість відносин з урядами країни, ТНК, можливо, запроваджатимуть соціально орієнтовані соціокультурні практики та стратегії.

Разом з тим, ТНК можуть мати мало можливостей впливу на місцеві інститути та дочірні компанії ТНК матимуть не вигідні конкурентні позиції порівняно з місцевими фірмами, як описано в літературі на прикладі Китаю [79].

### 2.3. Ключові стратегії виходу на зовнішні ринки ТНК

Існує кілька стратегій виходу на міжнародний ринок, які слід враховувати під час планування. Кожна стратегія має унікальну структуру та підхід залежно від того, як бізнес було засновано, підтримується, інвестується та ведеться.

Експорт - це маркетинг і прямий продаж товарів національного виробництва в іншу країну через дистриб'ютора. Це чудовий перший крок у розширенні нового ринку, оскільки він дозволяє вийти на зовнішній ринок з низькими накладними витратами.

Він вважається низькоризикованим і високорентабельним. Це тому, що вам не потрібно створювати нові або локалізовані продукти для цільового ринку. Крім того, деякі компанії обирають експорт, оскільки за кордоном менша конкуренція.

Однією з проблем, з якою стикаються деякі компанії, є те, як досягти масштабу, не наймаючи ресурси та персонал у країні для нових міжнародних ринків.

Колаборація. Комбінація – це швидка та економічно ефективна стратегія виходу на міжнародний ринок. Це передбачає співпрацю з неконкуруючими компаніями для взаємного просування продуктів або послуг одна одної в їхніх країнах. Ця стратегія потребує довіри, оскільки компанії-партнери контролюють зовнішній маркетинг.

Якщо компанія має зв'язки з організаціями, що займаються продажем за кордоном. Ця стратегія передбачає додавання вашого продукту до їхнього закордонного асортименту, тим самим можливл долучитись до ГЛСВ. У разі досягнення угоди обидві сторони ділять прибуток від продажів. Компанія може зосередитися на внутрішній роздрібній торгівлі, тоді як партнер займатиметься міжнародним маркетингом, зменшуючи ризик продажу за кордоном.

Зустрічна торгівля — це творчий підхід до полегшення продажів між експортером і компанією в країні з обмеженою конвертацією власної валюти. Замість традиційних валютних операцій зустрічна торгівля передбачає торгівлю товарами та послугами. Це дає змогу торгувати в країнах, які не мають можливості оплати імпорту через такі фактори, як дефіцит валюти або кредитні обмеження. Компанії часто розглядають зустрічну торгівлю, щоб вийти на зовнішні ринки, збільшити продажі, підтримувати відносини з клієнтами, подолати проблеми з ліквідністю та отримати конкурентну перевагу.

Хоча зустрічна торгівля пропонує такі переваги, як вихід на складні ринки та подолання кредитних труднощів, вона створює такі проблеми, як невизначена вартість угоди, тривалі переговори, вищі транзакційні витрати та логістичні складності.

Ліцензування. Ліцензування дозволяє іншим використовувати назву вашої компанії та інтелектуальну власність для продажу вашого продукту на глобальних ринках. Ліцензіат може виробляти та продавати продукцію під вашим іменем або пропонувати послуги під вашим брендом. В обмін на це ви отримуєте роялті або інші платежі. Це може бути ефективним способом виходу на ринок, особливо якщо ви надаєте послуги, якому потрібна місцева робоча сила, або ваші продукти виграють від місцевого виробництва.

Ліцензування може завдати шкоди бренду, якщо ліцензіат «погано поводиться» з клієнтами, виробляє товари низької якості або має проблеми з продажем продукту. Це може мати негативні наслідки для бренду. Ставлення ліцензіата до клієнтів, виробництво товарів низької якості та поганий маркетинг можуть сприяти збитку бренду.

Потрібно провести ретельну перевірку, щоб знайти потенційних партнерів. Компанії-партнери, які мають з детальним дослідженням своєї цільової аудиторії, мають набагато більше шансів зміцнити важливі фактори для успішного ліцензійного партнерства.

Франчайзинг. Однією з найпопулярніших стратегій виходу на міжнародний ринок є процес франчайзингу. Франчайзинг схожий на ліцензування, але вимагає значно більшої роботи. Франчайзинг добре працює для організацій із надійною та усталеною бізнес-моделлю, таких як McDonald's або Starbucks. Підприємства, які починають франчайзинг, повинні переконатися, що вони заробляють гарне ім'я бренду, розвивають його та просувають.

Франчайзинг — це договірний спосіб виходу на міжнародний ринок як ліцензійна угода, коли організація хоче швидко вийти на зовнішній ринок з низьким ризиком і зобов'язаннями ресурсів. На додаток до стандартного процесу отримання ліцензії, компанія допоможе у створенні бізнесу за допомогою проектування, обладнання, організації та маркетингової підтримки для договірного партнера на цільовому ринку.

В обмін на послуги франчайзера франчайзі сплачує авансовий внесок і частку майбутнього прибутку. Через ці договірні відносини успіх операцій є взаємозалежним, але франчайзер отримує інші переваги від партнерства, ніж франчайзі.

Спільні підприємства. Спільне підприємство — це партнерство між двома компаніями, які іноді можуть бути вітчизняними та іноземними фірмами. Обидва інвестують гроші, ділять власність і контроль. Іноземний партнер забезпечує експертизу, зв'язки та вихід на новий ринок.

Спільні підприємства більш ризиковані, але дозволяють швидше вийти на зовнішні ринки. Вони можуть надавати податкові переваги та можуть вимагатися в деяких країнах.

Спільні підприємства є тимчасовими, розпускаються після завершення проекту та можуть включати нерівні внески. Угода має вирішальне значення, у ній визначаються внески, прибутки та відповідальність. Приклади включають сектори нерухомості, ЗМІ та технологій.

Прямі закордонні інвестиції. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) відбуваються, коли компанія отримує контроль над підприємством в іншій

країні. З ПІ іноземні компанії безпосередньо беруть участь у повсякденній діяльності в іншій країні. Це означає, що вони приносять гроші в інвестиції, знання, навички та технології.

ПІ передбачають створення тривалих відносин із закордонним ринком і отримання значного впливу на цьому ринку. Завдяки прямим іноземним інвестиціям компанії можуть знизити витрати на виробництво та отримати доступ до ринків, на які вони інакше не змогли б потрапити самостійно. Для країни призначення ПІ можуть бути джерелом ресурсів і технологій і можуть стимулювати економічне зростання та розвиток. Однак ПІ пов'язані з ризиками для інвесторів і можуть викликати занепокоєння щодо іноземного впливу в цільових країнах.

Повна дочірня компанія. Інший спосіб інвестування великого бізнесу - це заснування дочірньої компанії, що перебуває у її повній власності. Місцевий бізнес належить материнській компанії. Вона працює під тим самим брендом або під іншою назвою, вибраною материнською компанією.

Можливе створення дочірнього підприємства з нуля. Однак часто простіше придбати місцевий бізнес, ніж відкривати нову дочірню компанію. Ця модель має ті ж плюси і мінуси, що й прямі іноземні інвестиції. Ви маєте більше контролю на місцях, коли материнська компанія керує дочірньою компанією.

Інвестиції з нуля. Інвестиції нового виробництва – це тип прямих іноземних інвестицій (ПІ), коли компанія починає діяльність з нуля в іншій країні. Це передбачає створення нових об'єктів, таких як офіси, фабрики та розподільні центри. Такі інвестиції пропонують контроль, індивідуальну інфраструктуру та контроль якості. Вони також можуть отримати такі стимули, як податкові пільги та обхід торговельних обмежень. Однак вони несуть більший ризик через значні інвестиції.

Міжнародні злиття та поглинання. Міжнародні злиття та поглинання (M&A) пропонують найшвидшу та масштабну стратегію міжнародного розширення та спосіб отримати більшу ринкову владу за менший час. Ринкова

влада часто впливає на частку ринку, тому великі транснаціональні корпорації віддають перевагу придбанням, щоб отримати таку перевагу. Злиття та поглинання вимагають придбання конкурента, постачальника, дистриб'ютора або підприємства, щоб отримати конкурентну перевагу на ринку.

Придбання несуть менший ризик, ніж нові інвестиції, оскільки результати придбання можна оцінити швидше та точніше. Загалом, придбання є привабливим, якщо діють добре відомі фірми. Однак досягти злиття та поглинання може бути важко, коли намагаються об'єднати дві різні організаційні культури, системи контролю та відносини.

Інтеграція – це складне питання як юридично, так і фінансово. Крім того, компанії, які беруть участь у M&A (Merge&Acquisitions), можуть збільшити рівень своєї заборгованості, що необхідно враховувати під час міжнародної експансії.

## **Висновки до другого розділу**

1. В загальному, корпоративний Форсайт піднімає ефективність звичайного механізму стратегічного управління найбільших корпорацій у умовах зростаючої нестабільності, доповнюючи його системою раннього виявлення ознак майбутніх змін у бізнес-середовищі для своєчасної адаптації до них.

Інформація щодо практики та результатів корпоративного Форсайту ТНК рідко надається, але ряд емпіричних досліджень останніх років розкривають внутрішність стратегічного прогнозування провідних глобальних корпорацій. Ці дослідження підтверджують схожість базових принципів реалізації Форсайту, а також значну галузеву, іноді внутрішньокорпоративну специфіку. Основні подібності виявляються в делегуванні відповідних функцій в масштабах компанії, загальній логіці процесу корпоративного Форсайту (послідовність базових етапів) та наборі застосовуваних методів.

Досвід провідних транснаціональних учасників у впровадженні Форсайту підтверджує, що ключовим чинником його успішної реалізації є ефективна інтеграція з корпоративною системою стратегічного планування, яка діє.

Сьогодні Форсайт служить одним із ключових елементів архітектури управління сучасним підприємством, а в арсеналі менеджерів ТНК, зацікавлених у стратегічних орієнтирах по виходу на зовнішні ринки, що динамічно змінюються, в умовах постійних трансформацій конкурентного ландшафту.

2. У міру того, як місцеві компанії будуть посилювати свої позиції на внутрішньому ринку, ТНК можуть переорієнтуватися на деякі специфічні ніші ринку, володіючи зокрема унікальними технологіями або працюючи в специфічних сегментах бізнесу, що узгоджується з положеннями відомої теорії монополістичних переваг. Або спочатку, при виході на ринок країн, які чинять тиск на ТНК, вони дотримуватимуться «стриманих» стратегій присутності на таких ринках. Нарешті, у країнах із значними бар'єрами ТНК можуть піти шляхом не створення дочірніх компаній, а використання стратегій спільного підприємництва (стратегічних альянсів) з місцевими компаніями. Загалом інституційна волатильність у країнах, що розвиваються, та їх диференціація за даним критерієм може мати різні наслідки для операційних стратегій ТНК та впливати на їх структурну інтеграцію, траєкторію їх репозиціонування на закордонному ринку. При цьому важливу роль відіграє контекст структури ТНК, оскільки тут потрібно враховувати країну їхнього походження та позиції на ринках інших країн, що приймають. У зв'язку з цим потрібні нові методологічні підходи, які б враховували динаміку інституційних стратегій ТНК на зовнішніх ринках.

3. Вивчення теми стратегій входу на зовнішні ринки підтверджує важливість цього аспекту для підприємств у сучасному глобалізованому світі. Вибір ефективної стратегії має вирішальне значення для досягнення успіху на нових територіях та максимізації конкурентних переваг.

Розглядаючи різноманітні стратегії, можна визначити, що кожна з них має свої переваги та обмеження. Для успішного входу на зовнішні ринки важливо враховувати особливості конкретного ринку, культурні особливості, правові норми та економічний контекст. Також необхідно адаптувати стратегії відповідно до галузевих та компанійських особливостей.

Стратегії експорту, альянсів, франчайзингу, прямих інвестицій та інших можуть виявитися ефективними в різних ситуаціях. Здатність гнучко реагувати на зміни в економічному середовищі та швидко адаптувати стратегії допомагає компаніям зберігати конкурентоспроможність.

На підставі аналізу можна зробити висновок, що успішні стратегії входу на зовнішні ринки базуються на комплексному підході, що враховує різноманітні фактори та вимагає глибокого розуміння місцевого бізнес-середовища. Лише такий підхід дозволяє підприємствам максимізувати можливості та мінімізувати ризики в процесі входу на нові ринки.

## **Розділ 3. Стратегії виходу транснаціональних корпорацій на зовнішні ринки**

### **3.1. Компаративний аналіз стратегій виходу на зовнішні ринки**

На сучасному етапі світової економіки, при якому ступінь розвитку комунікаційних технологій, шляхів транспортного сполучення знаходиться на високому рівні, національні кордони країн стають умовними, відбувається формування єдиного глобального ринку. Процес процес інтернаціоналізації компаній, що прискорюється, призводить до того, що проблема розробки стратегії збуту продукції на зовнішніх ринках стає все більш актуальною. Саме вихід компанії на зовнішній ринок є природною реакцією на ринкові зміни, а також засобом пристосування до зовнішнього середовища, що змінюється, і забезпечення довгострокових конкурентних переваг у глобальній економіці. Тому все більше підприємств починають виходити зі своїм продуктом на міжнародні ринки. Існує 3 моделі виходу компанії на зовнішні ринки, які ми розглянемо.

1. Експортна модель виходу підприємств зарубіжні ринки. Експортна модель – основна та найпоширеніша форма виходу компаній на зовнішні ринки. Головною перевагою експортної моделі виходу на зарубіжні ринки є те, що вона дозволяє компаніям уникнути великих обсягів фінансових витрат на створення іншої країни виробничих потужностей. Але варто зазначити, що ця стратегія має низку істотних недоліків. По-перше, вона досить вразлива до змін у довкіллі, зокрема зміна в політичній обстановці, у світовому економічному просторі. По-друге, експортна модель може виявитися економічно не вигідною, у тому випадку, якщо в інших країнах є можливість виробляти товар із значно меншими витратами. По-третє, при реалізації цієї стратегії фірма може зіткнутися з досить високими витратами на транспортування свого товару до іншої країни. Крім того, істотним мінусом експортної моделі є те, що компанії можуть зіткнутися з досить високими

митами, які призведуть до надмірного подорожчання її продукції за кордоном. Далі розглянемо особливості експортної моделі виходу підприємств зовнішні ринки. Зазвичай експорт поділяють на непрямий та прямий. При непрямому експорті встановленням контакту зі споживачем експортної продукції, оформленням та доставкою замовлень, та іншими деталями просування товару на зовнішній ринок займається незалежна фірма, що не належить до компанії. Іншими словами, товари, вироблені компанією всередині національної країни, купуються деякими третіми особами на місці виробництва та продаються покупцям вже в іншій країні. Так чи інакше, стратегію непрямого експорту можна представити у вигляді ланцюжка компанія А → компанія В (яка виступає як посередник компанії А) → компанія С (за кордоном). За прямого експорту фірма самостійно без посередників виводить товар на зовнішній ринок. Тобто умовно процес прямого експорту можна представити як зв'язок: компанія А → компанії В (за кордоном). Безперечною перевагою такої форми є те, що компанія повністю контролює процес.

Порівняємо стратегії прямого та непрямого експорту. По-перше, безумовним плюсом непрямого експорту є те, що місцевим компаніям не потрібно створювати експортні відділи. Усі зв'язки із закордонними партнерами налагоджені у найманих фахівців. Також наймані фахівці займаються оформленням та збором всієї необхідної інформацією та документацією. Крім того, оскільки посередник працює від свого імені, фірми-замовники мають мінімальні ризики. Однак при непрямому експорті у виробників повністю відсутній контроль за продажем товару на іноземному ринку, всі повноваження передаються посередницькій компанії, а фірма виробник виявляється «поза грою». На відміну від непрямого експорту, за прямого експорту, компанія самостійно контролюють експортну діяльність. Таким чином, компанія-експортер сама встановлює безпосередній контакт із іноземним партнером. У фірми з'являються можливості самостійно вибирати покупців, продавати свій продукт за вищими цінами. У цьому полягає одна з переваг перед стратегією непрямого експорту. Однак це перевага породжує те,

що всі витрати та ризики виходу на зовнішній ринок доводиться нести фірмі-експортеру, а не посереднику.

По-друге, фірма, яка використовує стратегію непрямого експорту, втрачає власний прибуток у вигляді комісії, що вона виплачує посереднику.

По-третє, стратегія непрямого експорту потребує мінімальних витрат фінансових ресурсів, тому на початковому етапі експортної діяльності малі та середні підприємства залучають зовнішньоторговельних посередників. Тоді як стратегія прямого експорту потребує більше витрат із боку фірми, оскільки всієї експортної діяльністю їй доводиться займатися самої.

По-четверте, фірмі, що здійснюють прямий експорт, зменшується швидкість виходу на зарубіжний ринок, оскільки їй доводиться багато часу витратити на пошук покупців на зовнішньому ринку, оформлення документації. При непрямому експорті цими питаннями займається фірма-посередник, у виробника з'являється можливість більше уваги приділяти зміцненню становища на ринку.

Таким чином, через те, що експортна модель виходу компанії на зовнішні ринки не вимагає суттєвих фінансових витрат, дана стратегія підійде для компаній-новачків, коли фірми тільки починають освоювати зовнішні ринки, коли фірма ще не впевнена у високому потенційному обсязі продажів свого товару в цій країні. Зокрема, стратегія непрямого експорту більше підійде для компаній, які постачають свій товар на зовнішні ринки порівняно невеликих обсягів. А фірмам, які планують продавати на міжнародних ринках значні обсяги своєї продукції, необхідно ефективно організувати свої бізнес-процеси на стадії розподілу за кордоном за допомогою стратегії прямого експорту. Після того, як фірми-новачки закріплять своє становище в інших країнах як експортери, виконавши достатнє проникнення на зарубіжні ринки, вони можуть приступати до реалізації інших складніших і витратних стратегій інтернаціоналізації.

## 2. Кооперативні форми виходу підприємств на зарубіжні ринки.

Стратегії кооперації дозволяє обминути названі вище багато тарифних і нетарифних бар'єрів експортної моделі виходу компанії на зовнішній ринок. Під спільною підприємницької діяльністю розуміють об'єднання з іноземними компаніями з метою виробництва чи збуту товарів. Спільна підприємницька діяльність відрізняється від експорту тим, що з компанії з'являється іноземний партнер, і навіть там створюються ті чи інші виробничі потужності. Кооперативні форми, залежно від розподілу фінансових ресурсів, зазвичай поділяють на:

- 1) Форми без перенесення капіталу (ліцензування, франчайзинг тощо).
- 2) Форми з перенесенням капіталу (спільне підприємство).

Найважливішою відмінністю ліцензійної моделі від експортної моделі є те, що товар виробляється там, а не просто поставляється на зовнішні ринки з місцевих конвеєрів. Крім того, ліцензування дозволяє компанії розмістити своє виробництво за кордоном, без вкладення додаткових фінансових ресурсів та без набуття права власності на іноземні підприємства. Ліцензіар вступає в угоду з ліцензіатом на зарубіжному ринку, пропонуючи права на використання своїх виробничих технологій, товарного знака, патенту, торгового секрету в обмін на ліцензійний платіж [80, с.566. ]

Ця стратегія вигідна обом сторонам, оскільки ліцензіар отримує вихід на міжнародний ринок з мінімальним ризиком і без фінансових витрат, а ліцензіату не доводиться розпочинати свою діяльність з нуля, він одразу отримує виробничий досвід, технології, добре відомий товар чи ім'я. Крім того, слід зазначити, що ця стратегія дозволяє вийти на зовнішні ринки, долаючи тарифні обмеження.

Однак за всіх перерахованих плюсів, дана модель має свої мінуси. По-перше, так само, як і експортна модель виходу компанії на зовнішні ринки, ліцензійна стратегія не дозволяє компанії повністю контролювати виробництво та реалізацію її товару на зарубіжному ринку. Цей факт породжує другий недолік цієї моделі. Справа в тому, що ліцензіар продає ліцензію на виробництво свого унікального продукту. Для ліцензіара важливо

контролювати якість свого товару, проте ліцензійна модель позбавляє його такої можливості. Внаслідок діяльності ліцензіара може знизитися якість продукту, що вплине на репутацію компанії та поставить під загрозу її подальший розвиток на ринку. Крім того, для ліцензіара існує ризик порушення прав інтелектуальної власності, ризик того, що ліцензіар стане конкурентом, незаконно привласнивши технології. Зважаючи на цей факт, ми вважаємо, що компаніям, які вирішили розширювати свій бізнес за межами національних кордонів, у країнах, де не забезпечується захист прав інтелектуальної власності, варто використовувати або експортну модель виходу підприємства на зарубіжні ринки, або модель прямого інвестування. Так як у цьому випадку реалізація ліцензійної моделі може призвести до великих втрат компанії.

Ієрархічна форма виходу компаній на закордонні ринки. Стратегія прямих інвестицій забезпечує компанії глибоке проникнення на зарубіжні ринки. Виробництво продукту знаходиться за кордоном, проте на відміну від кооперативної форми використання ієрархічної форми виходу компанії на закордонний ринок забезпечує повний контроль за діяльністю нового підприємства в іншій країні.

Стратегія прямих інвестицій, безумовно, є дуже привабливою формою виходу компаній на закордонний ринок. Однак ця модель підходить тільки для великих підприємств, тому що для її реалізації потрібні колосальні фінансові ресурси.

Ієрархічна стратегія виходу підприємств на зарубіжні ринки може здійснюватися у таких формах: поглинання (придбання), злиття, створення дочірнього підприємства, створення стратегічних союзів. Можна виділити два основних шляхи використання ієрархічної стратегії виходу на зовнішній ринок: купити, поглинути вже існуючий бізнес (brownfield investments) або побудувати нову компанію «з нуля» (greenfield investments).

Створення дочірнього підприємства з нуля (greenfield investment) дає можливість повністю контролювати діяльність нової компанії на зовнішньому

ринку. Однак варто зазначити, що для здійснення даної стратегії потрібно набагато більше фінансових ресурсів, порівняно з іншими моделями виходу на зовнішні ринки. Ця модель вимагає ретельної підготовки, адже всі ризики, пов'язані з реалізацією даної стратегії та подальшим функціонуванням нового підприємства, повністю лежать на самій фірмі. При створенні дочірнього підприємства в іншій країні, фірмі також необхідно знати особливості місцевого регулювання, законодавства, (так, наприклад, в Україні закордонним банківським установам забороняється відкривати свої філіали) інвестиційного клімату та бізнес-середовища. Крім того, при здійсненні даної стратегії виходу на зовнішні ринки велику роль відіграють культурні фактори, тому менеджменту компанії (особливо співробітникам, які працюють на місці реалізації проекту) необхідно ефективно спілкуватися з локальним персоналом, що може бути скрутно на початку роботи.

Для того щоб порівняти три основні форми виходу компаній на зовнішні ринки, складемо діаграму, що відображає умовний обсяг фінансових ресурсів та ступінь контролю, необхідних для реалізації тієї чи іншої стратегії. Як видно із рис. 3.1. експортна модель- найпростіша форма виходу підприємств зовнішні ринки, коли він необхідні мінімальні інвестиції. При цьому компанія має мінімальний ступінь контролю за реалізацією свого товару за кордоном. Наступним шаблоном інтернаціоналізації підприємства є кооперативна форма, коли у компанії, на відміну від експортної стратегії, існує більш високий рівень контролю над якістю свого товару. При кооперативній формі вищий рівень контролю досягається з допомогою більшого обсягу фінансових витрат. Нарешті, найвищий ступінь проникнення підприємства на закордонний ринок – ієрархічна форма. Реалізація даної моделі виходу зовнішній ринок вимагає колосальних інвестицій, у своїй фірма отримує повний контроль над діяльністю свого іноземного підприємства.

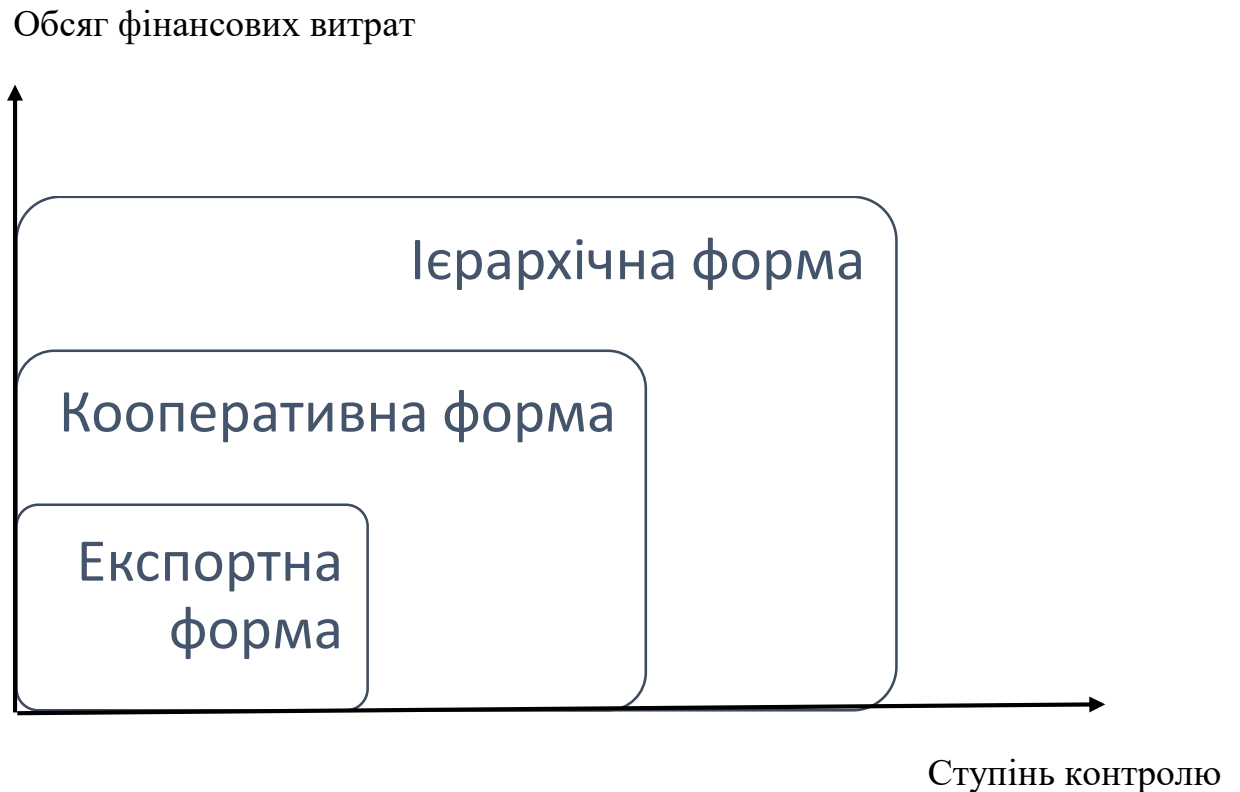


Рисунок 3.1. Порівняльна характеристика основних форм виходу компаній на зовнішні ринки за критеріями: "обсяг фінансових витрат", "ступінь контролю".

Джерело: [80].

Крім того, найважливішими параметрами для порівняння основних форм виходу компаній на зовнішні ринки є "швидкість виходу на зовнішній ринок", "ступінь проникнення на закордонний ринок". На основі проведеного дослідження, побудовано графік, на якому розташовано за зростанням або зменшенням значення порівнюваних параметрів основних форм виходу на зовнішні ринки. Як видно із рис. 3.2. непрямий експорт та створення дочірнього підприємства розташовані на краях. Так, непрямий експорт - форма дуже швидкого виходу на зовнішній ринок, проте ступінь проникнення найменша. У той час як дочірнє підприємство - найглибша форма проникнення на зовнішні ринки, але швидкість виходу при створенні дочірнього підприємства низька.

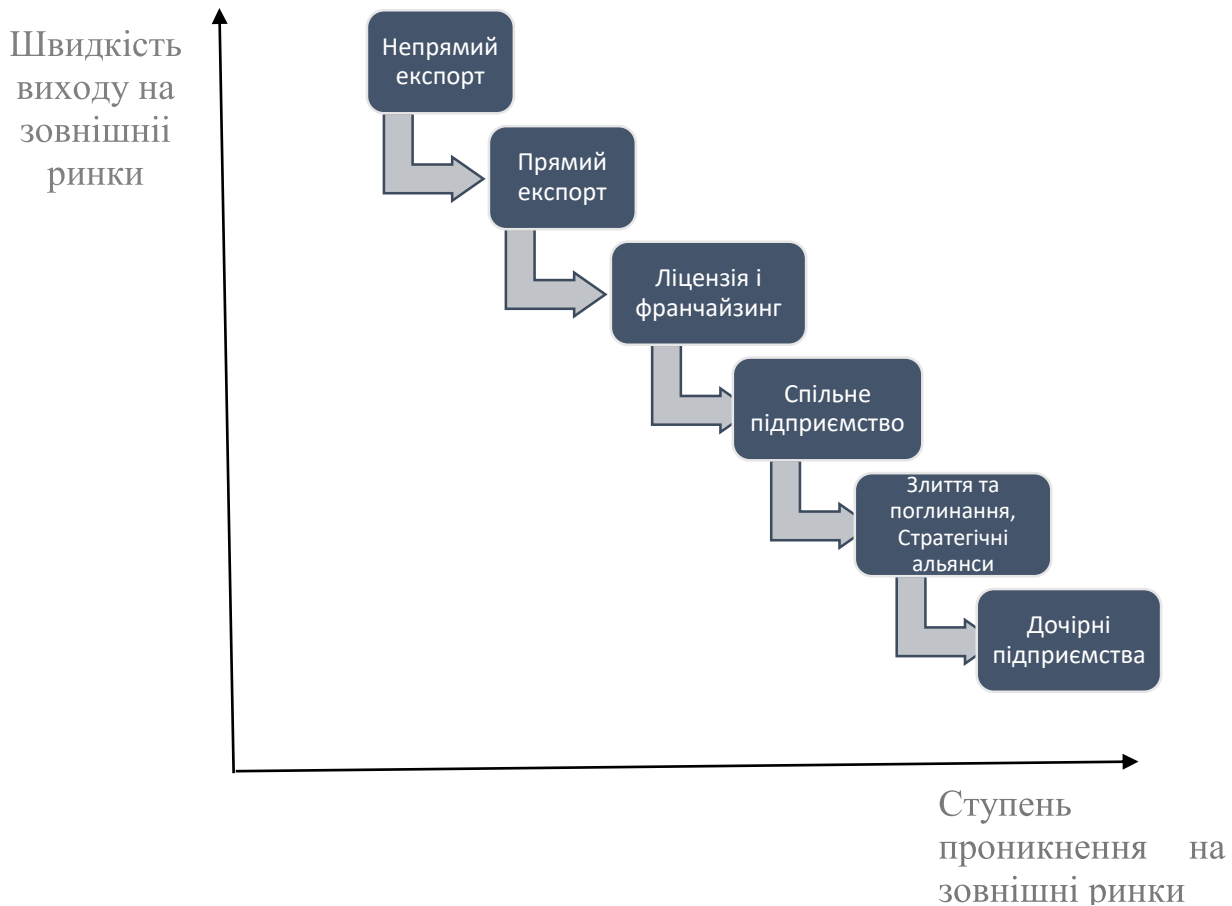


Рисунок 3.2. Порівняльна характеристика основних стратегій виходу компаній на зовнішні ринки за критеріями: «швидкість виходу на зовнішній ринок», «ступінь проникнення на зарубіжний ринок».

Джерело: [80].

В таблиці 3.1, міститься порівняльна характеристика основних стратегій виходу ТНК на зовнішні ринки.

В якості критеріїв порівняння були обрані наступні фактори: фінансові витрати, ступінь контролю, швидкість виходу, доступ до зарубіжних ресурсів, тарифні бар'єри, стратегія присутності на ринку, можливість досягнення синергічного ефекту, залежність від закордонного партнера, відповідальність за реалізацію проекту лежить на компанії, весь фінансовий результат належить компанії, складність виходу з зовнішнього ринку, фінансові втрати при виході з зовнішнього ринку, ступінь залучення до зовнішнього ринку.

Порівняльна характеристика основних стратегій виходу корпорацій на зовнішні ринки

Стратегії виходу Критерій порівняння	Непрямий експорт	Прямий експорт	Ліцензія	Франчайзинг	Спільне підприємство	Злиття і поглинання	Дочірнє підприємство
Фінансові витрати	Мінімальні	Мінімальні	Мінімальні	Мінімальні	Середні	Високі	Дуже високі
Ступінь контролю	Відсутність	Висока	Відсутність	Відсутність	Середня	Висока	Дуже висока
Швидкість виходу	Швидка	Швидка	Середня	Середня	Повільна	Швидка	Дуже повільна
Доступ до зарубіжних ресурсів			√	√	√	√	√
Тарифні бар'єри	√	√					
Стратегія присутності на ринку	Короткострокова/довгострокова	Короткострокова/довгострокова	Довгострокова	Довгострокова	Довгострокова	Довгострокова	Довгострокова
Можливість досягнення синергічного ефекту					√	√	√
Залежність від закордонного партнера			Висока	Висока	Висока		

Відповідальність за реалізацію проекту лежить на компанії		√			√	√	√
Весь фінансовий результат належить компанії		√				√	√
Складність виходу з зовнішнього ринку	Проста	Проста	Середня	Середня	Висока	Висока	Висока
Фінансові втрати при виході з зовнішнього ринку	Мінімальні	Мінімальні	Мінімальні	Мінімальні	Середні	Високі	Дуже високі
Ступінь залучення до зовнішнього ринку	Повна відсутність	Низька	Низька	Низька	Середнє	Висока	Дуже висока

Джерело: [81].

На основі результатів аналізу можна зробити висновок, що виділені форми виходу компанії на зовнішні ринки, такі як експортна форма, кооперативна форма та ієрархічна форма, у сучасному світі пов'язані між собою.

### **3.2. Диференціація факторів впливу на стратегії виходу ТНК на зовнішні ринки: приклад генезису ринка КНР**

У міру зростання економіки та прогресу лібералізації торгівлі Китай став важливим центром міжнародних інвестицій. Багато транснаціональних корпорацій (ТНК) все більше націлюються на великий внутрішній ринок Китаю через прямі іноземні інвестиції (FDI). Однак для багатьох майбутніх ТНК, особливо тих, які базуються в країнах, що мають культурну віддаленість від Китаю, питання про те, як вийти на китайський ринок і як вибрати способи входу, все ще залишаються незрозумілими. З боку приймаючої країни дослідження поведінки ТНК на вході є важливим для формулювання політики FDI та оцінки ролі ТНК в економічному розвитку.

Серед країн які можуть бути об'єктом експортних стратегій для ТНК є такі див. рис. 3.3. Очевидні 3 країни-лідера з валового експорту - КНР, Німеччина та США.

Китай показує найбільшу абсолютну різницю між потенційним і фактичним експортом у вартісному вираженні, залишаючи можливість реалізувати додатковий експорт на суму 1,8 трлн. доларів США.

Стратегії виходу визначаються як форми участі капіталу в міжнародних підприємствах. Це способи, за яких ТНК проникають у передбачувану приймаючу країну через інвестиції. З точки зору прав власності, режим входження - це структура власності іноземної дочірньої компанії. Існує два основних режими входу: дочірнє підприємство, що повністю належить, і спільне підприємство. Режим спільного підприємства (СП) можна розбити на

кілька підрежимів на основі відсотка володіння капіталом: мажоритарне СП, збалансоване СП та міноритарне СП.

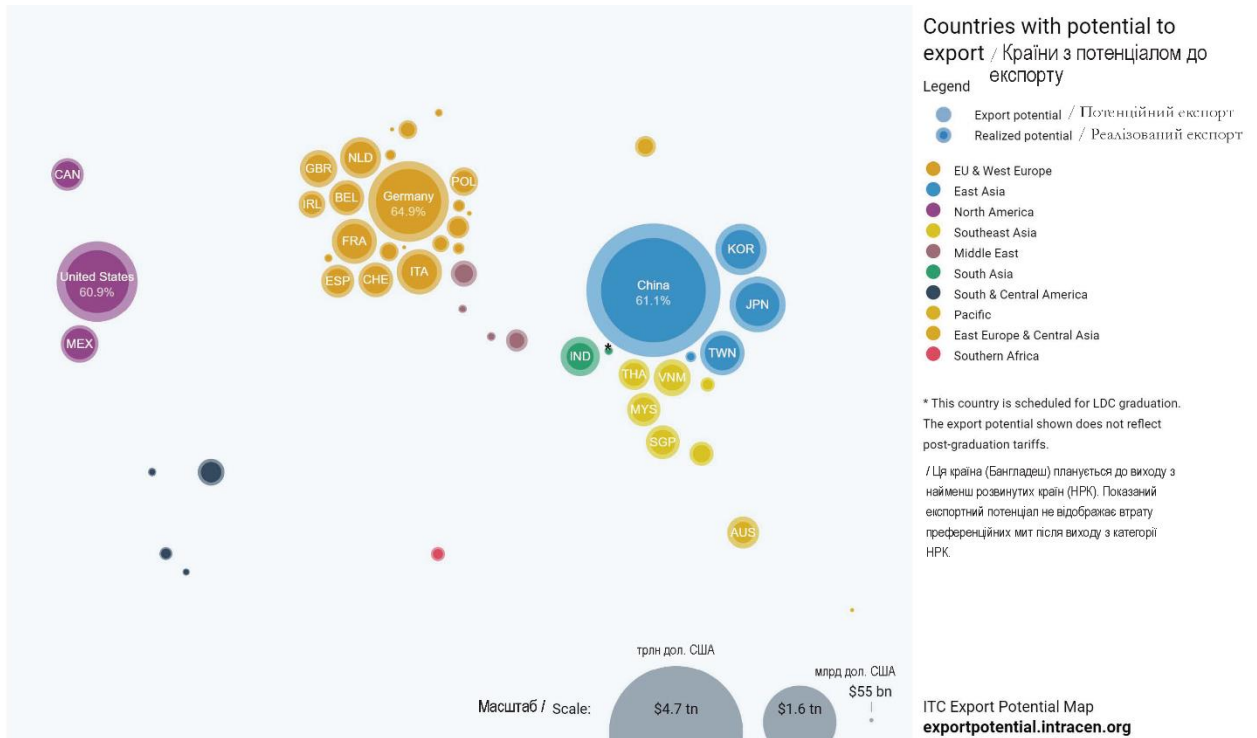


Рис. 3.3. Країни з найбільшим потенціалом для експорту

Джерело: [82].

Ці два режими входу можуть бути реалізовані ТНК шляхом придбання існуючого підприємства або створення нового підприємства в країні перебування. Протягом останніх 20 років теорія трансакційних витрат широко застосовувалася для пояснення міжнародної інвестиційної діяльності ТНК, включаючи вибір способу виходу на ринок між дочірньою компанією, що повністю належить їй, і спільним підприємством. Трансакційні витрати є основними визначальними факторами способів входження ТНК. ТНК прагне вибрати режим входу, який мінімізує трансакційні витрати.

У цьому пункті роботи ми обговоримо три основні чинники, що впливають на режим виходу ТНК на зовнішні ринки. Ці фактори включають соціально-культурну відстань між країнами базування ТНК і приймаючою країною, технологічний характер інвестиційних проектів, а також інституційне та бізнес-середовище та політику приймаючої країни.

Соціокультурна дистанція. Соціокультурна дистанція стосується різниці в соціальній культурі між рідною та приймаючою країнами. У рамках трансакційних витрат часто стверджується, що чим більша соціокультурна дистанція, тим менший ступінь участі в капіталі, до якого має прагнути ТНК. Це можна пояснити наступними двома факторами, пов'язаними з соціокультурною дистанцією. По-перше, соціокультурна відстань створює величезні інформаційні потреби, отже, високі витрати на інформацію для плануючих ТНК.

Це пояснюється тим, що в незнайомому культурному середовищі ТНК мало знають про місцевий ринок і бізнес-практику. Отже, ТНК важко перенести домашні технології та методи управління в невідоме робоче середовище. Цього недоліку можна уникнути шляхом створення спільних підприємств з місцевими фірмами та часткової передачі управління місцевим партнерам, які, як правило, випереджають нових іноземних учасників [83]; [84]. По-друге, робота в чужій культурі на відстані збільшує невизначеність і непередбачуваність бізнесу. Це, ймовірно, призведе до недооцінки іноземних інвестицій, що призведе до меншої участі інвестицій і меншої частки власного капіталу в спільному підприємстві. Отже, це підвищує схильність ТНК створювати спільні підприємства з місцевими фірмами. Припускається, що деякі фірми реагують на соціокультурну дистанцію вимагаючи, а не уникаючи власності, щоб вони могли нав'язувати власні методи роботи. Такі фірми не довіряють місцевому керівництву чи місцевим партнерам і віддають перевагу достатньому контролю, щоб «робити по-своєму». Історично соціокультурні зв'язки між Китаєм та іншими країнами тісно пов'язані з географічним сусідством. Країни, які географічно примикають до Китаю, мають тісні культурні зв'язки [85].

Виходячи з соціокультурного походження та географічної прилеглості, іноземних інвесторів у Китаї можна класифікувати на три групи.

Перша група - це інвестори з Гонконгу і Тайваню. Більшість із них є китайцями та мають однакову або дуже схожу культуру з жителями

материкового Китаю. На відміну від справжніх «іноземців», ці китайські інвестори мають переваги в мові, культурних рисах та етнічних зв'язках, а також у доступі до китайського суспільства. Ці переваги дозволяють їм легко виходити на внутрішній ринок Китаю з меншою залежністю від місцевих фірм. Тому очікується, що інвестори цієї групи будуть менш залежними від місцевих фірм щодо місцевого управління та інформації про ринок. У багатьох випадках їм не обов'язково створювати спільні підприємства з місцевими фірмами з метою зменшення операційних витрат, пов'язаних із незнайомим робочим середовищем. У випадку, коли ці інвестори обирають спільні підприємства з місцевими фірмами, вони, як правило, мають більшу частку в спільних підприємствах, ніж інші групи інвесторів.

Інвестори з інших країн Східної Азії, включаючи Японію, Сінгапур, Малайзію та Південну Корею, утворюють другу групу. Ці азіатські сусідні країни мають тісні культурні зв'язки з Китаєм через географічну близькість та історичні зв'язки.

На відміну від західних інвесторів, які належать до третьої групи, інвестори з цих країн Східної Азії мають певні переваги в соціокультурних зв'язках. Як наслідок, способи входу цих інвесторів будуть подібні до першої групи та відрізнятимуться від третьої групи.

Власні знання є важливим типом спеціалізованих активів. Це основний компонент переваг фірм у власності та ефективно впливає на міжнародне виробництво та вихід на територію ТНК. Власний характер продукту, процесу та обсяг маркетингового досвіду, яким володіють фірми, є факторами, які сильно корелюють з відсоткомом власності. У літературі про вихід на ринок стверджується, що фірми прагнуть посилити контроль із зростанням технологічного змісту продукту [86]. Інтенсивність досліджень і розробок (відношення витрат на НДДКР до загального обсягу продажів) зазвичай використовується для вимірювання інтелектуального власного вмісту продукту чи процесу. Дж. Стопфорд та Л. Уелс [87] виявили негативну кореляцію між витратами на НДДКР і часткою дочірніх компаній,

організованих як спільні підприємства, а не як філії, що належать повністю. Вищий ступінь контролю частіше використовується для технічно складних продуктів, які, як правило, мають більший запатентований вміст, ніж нескладні продукти. Це означає, що фірми, як правило, використовують повністю контрольований засіб входу, щоб захистити свій інтерес до власних знань. Режими входу, що пропонують вищий ступінь контролю, є більш ефективними для високотехнологічних або погано зрозумілих продуктів і процесів. Таким чином, нові технології, ймовірно, будуть обслуговуватися дочірніми компаніями, що повністю належать компанії, які пропонують високий рівень контролю. З іншого боку, «чим більш зрілий клас продукту, тим менше контролю фірми повинні вимагати від іноземної господарської одиниці». Оскільки відбувається розповсюдження технології, продукти поступово втрачають свою початкову власну цінність і стають зрілими, тому потрібен менший адміністративний контроль. Стара технологія, швидше за все, буде ліцензована або обслуговуватиметься спільним підприємством (нижчий контроль). З точки зору переговорної спроможності, іноземні фірми з власною продукцією та високими технологіями займають вигідну переговорну позицію з приймаючою країною. У міру дозрівання продукту перевага розмивається, створюючи тиск для відмови від контролю. Таким чином, іноземна інвестиційна фірма буде мати більшу схильність до створення спільних підприємств з місцевими фірмами, якщо її технологія стандартизована. З боку приймаючої країни, якщо місцеві фірми володіють значними власними активами та маркетинговим досвідом, вони або матимуть менше стимулів створювати спільні підприємства з іноземними фірмами, або вимагатимуть більшого контролю над спільними підприємствами [88].

У міжнародних операціях зовнішня невизначеність є критичним фактором. Як вже було зазначено в 1 та 2 розділах нашої роботи. Зовнішня невизначеність - це мінливість (непередбачуваність) середовища фірми. Зазвичай він позначається як "ризик країни". Це може приймати різні форми, наприклад, політична нестабільність, відсутність чітко визначеної правової

системи, економічні коливання, контроль над цінами та іноземною валютою та загроза націоналізації. У дуже непередбачуваному середовищі ТНК, як правило, обмежують свою участь у капіталі, уникаючи повного володіння, щоб диверсифікувати бізнес-ризик. У той же час вони можуть захотіти отримати більший контроль, щоб компенсувати високі ризики. Чим більша комбінація ризиків країни, тим вищий відповідний ступінь контролю над дочірніми компаніями, і тим меншою є схильність ТНК створювати дочірні компанії, що належать їм повністю. З точки зору теорії трансакційних витрат, ризик країни та невизначеність бізнес-середовища можуть збільшити потребу в інформації та витрати на управління для ТНК, щоб керувати дочірніми компаніями, що повністю належать їм, у приймаючій країні. Щоб мінімізувати трансакційні витрати та бізнес-ризик, ТНК повинні створювати спільні підприємства з місцевими фірмами. Для інвестицій, орієнтованих на внутрішній ринок приймаючої країни, та інвестицій, що базуються на ресурсах приймаючої країни, місцеві партнери є важливими для іноземних учасників, оскільки вони мають досвід у дослідженні внутрішніх ринків, управлінні місцевою робочою силою та організації місцевих поставок сировини та проміжних продуктів. Окрім ризику країни та невизначеності бізнесу, економічні умови та політика приймаючої країни можуть значно вплинути на залучення капіталу ТНК. Тенденція економічного зростання та розмір внутрішнього ринку приймаючої країни мають вирішальне значення для потенційних іноземних інвесторів, особливо для інвесторів, які шукають ринок. Крім того, політика уряду приймаючої країни може суттєво впливати на структуру власності іноземних дочірніх компаній. Якщо уряд приймаючої країни заохочує спільні підприємства шляхом використання сприятливих політичних режимів, таких як податкові пільги, за інших рівних умов ТНК можуть мати стимули обирати спільне підприємство як вихід на ринок. Таким чином, політична орієнтація уряду приймаючої країни є одним із головних факторів, що визначають володіння іноземними дочірніми компаніями. У багатьох випадках урядовий тиск з боку приймаючої країни, особливо країн,

що розвиваються, відіграє дуже важливу роль у визначенні способу іноземного в'їзду. У випадку Китаю конкретні політичні, інституційні та бізнес-середовища визначили деякі унікальні характеристики іноземних інвестиційних підприємств.

У випадку з Китаєм ТНК можуть вийти на внутрішній ринок трьома способами: Equity Joint Venture (EJV) - Спільне підприємство з акціонерною участю (СПАУ), Contractual Joint Venture (CJV) - Контрактне спільне підприємство (КСП) і Wholly Foreign-Owned Enterprise (WFOE) - Повністю іноземне підприємство (ППП). Ці три типи підприємств разом визначаються в Китаї як Foreign-Invested Enterprises (FIEs) - Іноземні інвестиційні підприємства (ІІП). Три типи FIE відрізняються за юридичною формою, капіталом і ризиками, а також структурою управління. EJV — це нове товариство з обмеженою відповідальністю, створене іноземними та китайськими партнерами з частковим капіталом та управлінням, розподіленим у домовлених пропорціях. CJV — це угода, за якою китайські та іноземні партнери співпрацюють у деяких спільних проектах або діяльності відповідно до умов обумовлених в венчурному контракті. Хоча воно також залучає іноземний капітал або технології, CJV не є юридично незалежною «організацією» з окремою «юридичною особою». Через відсутність чіткої та незалежної юридичної форми та менш сприятливе політичне ставлення з боку китайського уряду CJV втрачає значення з середини 1980-х років. На відміну від CJV, WFOE стає все більш важливим як спосіб виходу ТНК на китайський ринок. Деякі наслідки, отримані з аналізу EJV, можна застосувати до CJV через схожість між EJV і CJV. Він досліджує способи входження ТНК з різних точок зору, включаючи групу країн інвесторів (соціокультурне походження), галузі різного технологічного характеру та змісту, а також політичні процедури та економічне середовище в різних регіонах.

Режим входу по групі країн. Соціально-культурна відстань між країнами-інвесторами та приймаючою країною сприяла б ТНК вдаватися до спільних підприємств з місцевими фірмами, щоб вийти на ринок приймаючої країни. Це

також може завадити ТНК залучати великий капітал у спільні підприємства, що призведе до меншої частки капіталу. У контексті Китаю всі іноземні інвестори поділяються на три групи країн відповідно до їх соціально-культурної відстані від приймаючої країни. Перша група — Гонконг і Тайвань, друга - інші країни Східної Азії, а третя - усі інші країни. На основі щорічних статистичних даних, підготовлених Міністерством зовнішньої торгівлі та економічного співробітництва, було розраховано розподіл трьох типів режимів в'їзду за країнами за період 1987-92 рр. і представлено в таблиці І. Як видно з цієї таблиці, існують значні відмінності у структурі власності FIE між трьома групами. Різниця між першою групою і третьою особливо значна. Через тісні культурні зв'язки між Гонконгом, Тайванем і материковим Китаєм інвестори з першої групи мають меншу схильність до створення EJV у Китаї, ніж інші групи інвесторів. Наприклад, у період з 1987 по 1992 рр. частка ППП у EJV до загального FDI Гонконгу становила в середньому 47%, порівняно з 52% для Японії, 59% для Сінгапуру, 68% для США та 84% для Західної Європи (див. табл. 3.1). Це вказує на те, що чим більша соціокультурна дистанція з приймаючою країною (Китаєм), тим вища схильність інвесторів використовувати EJV як основний спосіб входу. Таким чином, соціокультурна різниця позитивно корелює з частотою створення спільних підприємств. Однак частота використання CJV, здається, обернено залежить від соціокультурної дистанції.

Як видно з таблиці 3.2, інвестори перших двох груп використовують CJV частіше, ніж третя група. Це тому, що CJV не має чіткої та незалежної правової форми. Це лише угода про співпрацю між китайськими та іноземними фірмами, що, швидше за все, пов'язане з бізнес-невизначеністю та ризиками. Для успішної роботи CJV іноземний інвестор повинен знати місцевий ринок і знайти достатньо надійного партнера для співпраці. Тому для новачків із культурною дистанцією CJV не є бажаним способом вступу [88].

Таблиця 3.2

Диференціація засобів виходу ТНК на основі стратегії прямих іноземних інвестицій на внутрішній ринок КНР за основними країнами-інвесторами 1987-92 (млн. дол. США)

Year	Гонконг						США						Японія					
	EJV	%	CJV	%	WFOE	%	EJV	%	CJV	%	WFOE	%	EJV	%	CJV	%	WFOE	%
1987	981	50	938	47	54	3	270	79	57	17	14	4	228	76	41	14	33	11
1988	2,086	58	1,214	34	283	8	202	61	94	28	36	11	169	66	47	19	39	15
1989	1,622	50	806	25	816	25	190	38	28	6	280	56	231	53	26	6	182	41
1990	1,527	39	1,029	26	1,388	35	265	76	18	5	63	18	113	39	42	15	135	46
1991	3,524	47	1,748	23	2,235	30	378	69	17	3	139	25	364	46	59	7	350	43
1992	19,347	46	11,469	28	10,715	26	2,200	70	206	7	712	23	1,095	50	163	8	910	42
1987-92	29,087	47	17,204	28	15,491	25	3,505	68	420	8	1,244	24	2,200	52	378	9	1,649	39
	Західна Європа						Сінгапур						Тайвань					
1987	201	90	22	10	0	0	62	88	5	7	3	5						
1988	254	92	19	7	3	1	88	64	31	23	18	13						
1989	223	92	11	4	8	4	59	53	5	5	46	42	95	22	60	14	277	64
1990	129	64	12	6	61	30	30	30	31	30	42	40	216	24	89	10	585	66
1991	671	91	5	1	36	5	77	49	15	10	63	41	555	40	169	12	664	48
1992	683	77	49	5	150	17	606	61	137	14	253	25	3,076	55	507	9	1,961	35
1987-92	2,161	84	118	5	259	10	922	59	224	14	425	27	3,942	48	825	10	3,437	42

Джерело: [89].

\*. Відсоток кожного типу FDI є середнім трирічним відсотком кожного типу FDI; \*\*. Дані для Тайваню для 1989-1993; \*\*\*. Західна Європа включає Велику Британію, Францію, Італію, Нідерланди, Люксембург, Бельгію та Ірландію.

Таким чином, існує позитивний зв'язок між культурною близькістю, залученням капіталу та використанням WFOE як способу входу в ТНК.

Технологічний характер і зміст продукту або процесу сильно корелюють зі структурою власності іноземних дочірніх компаній. Чим вищий технологічний вміст, тим більша частка акціонерного капіталу потрібна ТНК у її закордонних філіях, а також тим більша схильність ТНК створювати дочірні компанії, що належать їй повністю. Тому для технологічно складних продуктів або послуг ТНК віддають перевагу повній власності або більшості, щоб ефективно контролювати свої дочірні компанії та захистити свої права власності. Однак у міру того, як технологія розвивається та стандартизується, потрібно менше контролю та захисту.

Отже «нові» азійські економіки демонструють вражаючі результати зростання значення цих країн, тож як японським компаніям слід формувати свої глобальні бізнес-стратегії в такій ситуації. Економічне зростання таких країн, що розвиваються, як Китай та Індія, означає нові привабливі ринки для японських корпорацій. Для розвитку японських компаній надзвичайно важливо, щоб вони вийшли на ці ринки. Проте економічне зростання країн, що розвиваються, є результатом їхнього намагання наздогнати економічно розвинені. Під час цього процесу компанії в країнах, що розвиваються, з часом отримують технологічний потенціал і стануть головною загрозою для японських корпорацій. Ці місцеві компанії можуть встановлювати конкурентоспроможні ціни, пропонуючи продукти та послуги за низькою ціною, використовуючи переваги таких факторів, як низька місцева заробітна плата. У відповідь на такі дії японські корпорації повинні надати клієнтам більшу цінність, щоб компенсувати різницю в ціні на пропоновані продукти та послуги. Конкуренція з цими місцевими компаніями відбувається як на місцевому, так і на міжнародному рівнях, включаючи ринки Японії. Наприклад, Suntech і JA Power — дві китайські компанії з найбільшою часткою ринку у виробництві сонячних панелей. Китайські компанії почали виробництво сонячних панелей, впровадивши повністю готові системи, які

інтегрували процес виробництва сонячних панелей від сировини до готового продукту, дозволяючи виробляти кристалічні сонячні батареї загального призначення з певною ефективністю у виробництві електроенергії. Конкурентна перевага виробників із розвинених країн, таких як Sharp (Японія) та Q Cells (Німеччина), була швидко втрачена, оскільки технологія виробництва, яка спочатку належала виробникам панелей, була включена у виробниче обладнання. Технологічно китайські компанії електроніки та інші високотехнологічні галузі швидко наздогнали та загрожують компаніям розвинутих країн, у тому числі Японії, які традиційно виділяються на основі своєї технологічної майстерності. Таким чином, хоча зростання країн, що розвиваються, створює «можливість» для японських компаній через зростання ринків, воно водночас створює «загрози» через появу конкурентоспроможних місцевих компаній. Однак «загроз» компаній, які вирішили відмовитися від глобальних ринків і зосередитися виключно на внутрішньому ринку, неможливо уникнути. Тому, оскільки японські компанії агресивно впроваджують нові «можливості» у свої бізнес-моделі, дуже важливо, щоб вони розглядали стратегії мінімізації збитків, завданих цими «загрозами».

Таким чином, спільне підприємство стало найпоширенішою стратегією, за допомогою якої ТНК виходили на ринок приймаючої країни. У китайському випадку більшість іноземних інвестиційних проектів є трудомісткими та використовують стандартизовані технології. Це постійно пов'язано з низьким вмістом науково-дослідних робіт для багатьох інвестиційних проектів. У результаті було виявлено нижчий відсоток дочірніх компаній, що повністю належать іноземним державам, у всіх FIE порівняно зі спільними підприємствами.

Оскільки на структуру власності FIE впливає багато факторів, вплив технологій на структуру власності FIE може бути розмитим.

Проте позитивний зв'язок між вмістом високих технологій і WFOE все ще можна виявити за наявними статистичними даними. У високотехнологічних галузях FDI в основному приймає форму WFOE. У

виробничому секторі машинобудування та електроніка очолили інші галузі у створенні WFOE. Одна третина FDI у цій галузі припадає на WFOE, що вище, ніж у всіх інших галузях промисловості. Ці факти показують, що запатентований характер технології та технологічний вміст продуктів або послуг пов'язаний з більшою частотою дочірніх компаній, що належать компанії.

Економічні реформи та політика відкритості Китаю були розпочаті в південно-східному прибережному регіоні на початку 1980-х років. Відповідно до урядового пакету спеціальної економічної політики цей регіон став більш економічно лібералізованим і ринково-орієнтованим, ніж будь-який інший регіон. Відповідно, рівень бізнес-ризиків і непередбачуваності в регіоні відносно нижчий, ніж в інших регіонах.

Як наслідок, іноземні інвестиційні компанії мають меншу схильність створювати EJV для мінімізації бізнес-ризиків. Відповідно, WFOE і CJV займали відносно велику частку FDI в південно-східному прибережному регіоні, що становило 30,5% і 30% відповідно [8890].

Таким чином, різницю в способах входження ТНК у різні регіони можна пояснити регіональними відмінностями в економічному середовищі, державній політиці та бізнес-ризиках.

### **3.3. Вихід на зовнішні ринки ТНК на основі експортної стратегії за допомогою методу корпоративного Форсайту «Дорожня карта»**

Саме словосполучення «дорожня карта стратегії» пропонує тим, хто міг би її створити (наприклад, директорам компаній, консультантам з менеджменту, експертам з державної політики), очевидно інтуїтивне уявлення про те, навіщо її будувати, як можна сформулювати відповідне візуальне представлення та для чого воно використовується. За відсутності усталеної та узгодженої найкращої практики ті, хто створює стратегічні дорожні карти,

колективно створили велику кількість діаграм, які є надзвичайно неоднорідними за формою, водночас дуже однорідними за функціями. Це поєднання різноманітності, безперервності та кількості надає нам дві відмінні, але взаємодоповнюючі дослідницькі можливості. По-перше, щодо академічної теорії діаграм, стратегічні дорожні карти надають нам надзвичайно великий пул візуалізацій, які потребують нових методів дослідження, як описано далі, які, ймовірно, будуть мати більш загальну користь у дослідженнях діаграм.

Експортер без дорожньої карти може зіткнутися з деякими неочікуваними проблемами в діловому житті на зовнішніх ринках в тому числі і ТНК. Ці проблеми можуть призвести до додаткових втрат бізнесу, втрати часу та інших витрат. Необхідно бути чутливим до такого питання, як вихід на зовнішні ринки, яке має багато змінних, невизначеностей, ризиків, одним словом всі те що ми називаємо бізнес-середовище VUCA. Для цього експортери мають спланувати крок за кроком, що вони будуть робити, і скласти дорожню карту.

Перш за все, корпорація, яка хоче розпочати вихід на зовнішні ринки, повинна переглянути свою офіційну веб-сторінку, каталоги продукції та рекламні каталоги, брошури, корпоративні акаунти в соціальних мережах для експорту, щоб створити відчуття довіри та репутації. Для цього, якщо компанія не має відділу зв'язків з громадськістю та просування, вона повинна звернутися до експортних консультаційних компаній, які пропонують ці послуги.

На наступному етапі компанія, яка хоче експортувати, повинна оптимізувати роботу свого експортного відділу та, якщо необхідно, заохочувати своїх працівників до навчання, щоб компенсувати недоліки. Враховуючи, що це тривалий процес, компанія може скористатися послугами відділу зовнішнього експорту. Консалтингові установи зовнішньої торгівлі, які надають послуги відділу зовнішнього експорту, залучать нових клієнтів для компанії, здійснюючи такі транзакції, як дослідження ринку та аналіз потенційного ринку за короткий період часу.

На наступному кроці, щоб розпочати експортну діяльність, необхідно провести глибокий аналіз ринку цільового продукту. Цей аналіз повинен проводити досвідчений експерт із зовнішньої торгівлі або установа, що надає відповідні послуги. Завдяки аналізу ринку визначаються цільові ринки та проводяться детальні дослідження цих ринків.

Таким чином, визначається поточна ринкова вартість на ринку, цінова політика на цільовий продукт, потенційні конкуренти, щільність ринку, співвідношення попиту та пропозиції та потенційні ризики.

Після підготовки та оцінки потенційного аналізу ринку визначаються галузеві ринки, на які потрібно вийти. Після цього етапу може знадобитися додаткова інформація. Для цього слід проконсультуватися з торговими аташе, установами зовнішньої торгівлі та торговими платформами B2B, які працюють у відповідному регіоні.



Рис. 3.4. «Дорожня карта» виходу на зовнішні ринки ТНК на основі експортної стратегії.

Джерело: складено автором.

Якщо ця підготовка і попередні дослідження для експорту будуть проведені ретельно, ймовірність невдачі корпорації при виході на зовнішні ринки буде зведена до мінімуму.

Пропонуємо стандартний метод корпоративного Форсайту – «Дорожня карта» для реалізації стратегії виходу на зовнішні ринки ТНК - Прямого експорту (див. рис. 3.4.).

В сучасних умовах глобалізації бізнесу, експорт продукції стає стратегічно важливим елементом розвитку підприємств. "Дорожня карта" з експорту продукту є ключовим інструментом, який дозволяє компаніям визначити та реалізувати свій потенціал на міжнародних ринках. Огляд такої "карти" дозволяє нам пролити світло на стратегії, виклики та переваги експортного процесу.

**наліз зовнішніх ринків:**

- Вивчення потенційних ринків та їхніх особливостей.
- Оцінка конкурентного середовища та можливостей для входу.
- Аналіз правових, культурних та економічних аспектів.

**отовність до експорту: виробничі потужності:**

- Оцінка можливостей збільшення виробничих масштабів.
- Перевірка відповідності продукції міжнародним стандартам якості.

**кспортна стратегія:**

- Визначення основних цілей та завдань експорту.
- Вибір оптимальної стратегії (наприклад, експорт через посередників або прямий експорт).

**обровільна сертифікація / Патентний захист:**

- Отримання необхідних сертифікатів та патентів.
- Захист інтелектуальної власності на зовнішніх ринках.

**иставка:**

- Участь у міжнародних виставках для презентації продукції.
- Встановлення контактів з потенційними партнерами.

**іртуальна виставка, B2b-зустріч:**

- Використання технологій для онлайн презентації та обговорення умов співпраці.

**готовність до експорту: маркетингові матеріали:**

- Розробка ефективних маркетингових матеріалів для зовнішніх ринків.

**регуляторні вимоги:**

- Дотримання всіх необхідних нормативів та вимог країн експорту.

**організаційна місія:**

- Організація візиту представників компанії для переговорів із партнерами.

**разки продукції:**

- Підготовка та відправлення зразків продукції для оцінки якості.

**вимоги покупця:**

- Розуміння та врахування специфічних вимог покупців на зовнішніх ринках.

**маркування та пакування:**

- Відповідність місцевим стандартам маркування та пакування.

**умовні терміни:**

- Визначення умов поставки для міжнародних контрактів.

**податкова та фінансова звітність:**

- Вивчення податкових обов'язків та відповідності фінансових стандартів.

**митниця країни імпорту:**

- Дотримання митних процедур та вимог країни імпорту.

**логістична компанія:**

- Обрання надійного партнера для забезпечення ефективної поставки.

**митниця країни експорту:**

- Виконання необхідних митних формальностей на етапі експорту.

**мови розрахунків:**

- Визначення оптимальних умов розрахунків для зовнішніх транзакцій.

Усі ці етапи взаємопов'язані та вимагають системного та докладного підходу для забезпечення успішного входу на зовнішні ринки та побудови стійких міжнародних партнерств.

Загалом, "дорожня карта" з експорту продукту є важливим інструментом для компаній, які прагнуть розширити свої горизонти та виявити нові можливості. Грамотне планування та вивчення ринків є ключовими факторами успіху в цьому складному, але перспективному процесі.

**Висновки до третього розділу**

1. Ведення бізнесу на іноземних ринках є привабливим для компаній будь-якого розміру, і існує багато доступних стратегій. Однак існують також проблеми, пов'язані з виходом на зовнішній ринок. Тому компанії повинні бути обережними, формулюючи стратегії виходу на ринок, оскільки вони можуть не помітити конкретні проблеми, які можуть негативно вплинути на їхній бізнес. Раціональною та успішною стратегією для компанії є поступовий вихід на зовнішні ринки. Не доцільно одразу приступати до прямого інвестування, створювати дочірні підприємства, адже новий закордонний ринок не освоєно компанією, іноземні споживачі не знайомі з продукцією, яку фірма збирається виробляти на території їхньої країни. У разі невдачі реалізація цієї форми виходу на зовнішні ринки, компанія ризикує втратити фінансові ресурси. Тому щоб уникнути збитків, компанії слід починати вихід на нові зовнішні ринки, використовуючи експортну форму. Коли на зарубіжному ринку споживачі освоїть продукт компанії, коли обсяги продажів суттєво зростуть, компанія може розпочинати реалізацію наступного рівня

виходу на зовнішні ринки, використовуючи кооперативну чи ієрархічну форми.

2. Для іноземних фірм, чия технологія стандартизована, спільне підприємство з капіталом є найбільш прийнятним способом інвестування в Китаї. Це особливо вірно для інвестицій, які орієнтовані на внутрішній ринок Китаю або покладаються на природні ресурси. Механізм спільного підприємства допоможе мінімізувати невизначеність зовнішнього бізнесу, пов'язану з культурною дистанцією та недостатнім знанням місцевих ринків, і, таким чином, полегшить доступ іноземних фірм до місцевих ринків. Крім того, спільне підприємство може диверсифікувати бізнес-ризики та отримувати чисті вигоди від ефекту масштабу.

З боку приймаючої країни спільне підприємство як домінуючий тип підприємств з іноземними інвестиціями може зробити більш ефективний внесок у китайську економіку, ніж інші форми DFI. Це пояснюється тим, що спільні підприємства забезпечують ефективний механізм передачі технологій від іноземних інвестиційних фірм до місцевих китайських фірм. Створюючи спільні підприємства з іноземними фірмами, місцеві китайські фірми мають більше доступу до передового обладнання та технологій, а також отримують нові управлінські навички. Крім того, механізм спільного підприємства сприяє розвитку промислових зв'язків між FIE та місцевими фірмами. Завдяки співвідношенням «витрати-випуск» FIE ефективно впливають на внутрішні сектори.

Інші форми DFI, включаючи CJV і WFOE, також є варіантами, доступними для іноземних інвесторів для входу на ринок Китаю. CJV є придатною формою для проектної співпраці між іноземними інвесторами та китайськими компаніями протягом короткого періоду, особливо для деяких технічних проектів, інфраструктури та венчурних інвестицій. Оскільки фінансові та управлінські зобов'язання та розподіл прибутку між двома сторонами в CJV викладені в контрактах про співпрацю, бізнес-ризики є обмеженими та очікуваними.

3. "Дорожня карта" з експорту продукту, викладена в огляді, визначає системний та структурований підхід до успішного введення продукції на зовнішні ринки. Кожен окремий етап у цьому плані відіграє важливу роль у забезпеченні успішної експансії компанії за межі внутрішнього ринку.

Аналіз зовнішніх ринків дозволяє глибоко розуміти потенційні можливості та ризики, враховуючи культурні, економічні та правові аспекти. Готовність до експорту включає не лише технічну готовність, а й врахування стандартів якості та підтримки виробничих потужностей.

Експортна стратегія визначає ключові цілі та способи досягнення успіху на нових ринках, обираючи оптимальний підхід до взаємодії з місцевими партнерами. Захист інтелектуальної власності та відповідність стандартам через сертифікацію та патентний захист гарантують стійкість у конкурентному середовищі.

Участь у виставках, як традиційних, так і віртуальних, а також B2B-зустрічі дозволяє побудувати міцні партнерські відносини та підтримувати комунікацію з потенційними клієнтами. Готовність до експорту включає також розробку ефективних маркетингових матеріалів та врахування регуляторних вимог ринків.

Вивчення вимог покупців, пакування та маркування, а також управління інкотермс і логістикою визначає умови та ефективність поставок продукції на нових ринках. Організація торговельних місій, відправка зразків продукції та дотримання фінансових та митних аспектів роблять процес експорту повністю функціональним та адаптованим до конкретних умов.

Загалом, "дорожня карта" з експорту продукту є важливим інструментом для компаній, що прагнуть до глобального розвитку, забезпечуючи системний та ефективний підхід до кожного етапу експортного процесу.

## ВИСНОВКИ

1. Транснаціональні корпорації володіють вражаючими ресурсами та великим досвідом у сфері міжнародного бізнесу. Їх вплив охоплює глобальний ринок товарів і послуг, впливаючи на соціально-економічні аспекти окремих країн, включаючи Україну. Для досягнення успіху ТНК використовують різноманітні корпоративні стратегії, а їх сфера впливу охоплює весь світ. На відміну від багатонаціональних корпорацій, що виникли як міжнародні, ТНК активно адаптуються до діджиталізації та глобальних тенденцій, враховуючи їх у системі управління для сприяння економічному розвитку та відповідальному регулюванню.

2. При оцінці ризиків виходу на міжнародні ринки, одним із ключових аспектів є збільшення довжини каналу збуту через перетин кількох країн та зростання числа посередників. ТНК використовують різні стратегії виходу на закордонний ринок, включаючи комбіновані підходи. Коли застосовуються посередники, належить уважно розглядати питання повноважень в експорті. Враховуючи важливість посередників, що визначають більше половини світового товарообігу, ТНК ведуть діяльність в умовах невизначеності та потребують ефективної системи управління для планування та управління ризиками.

3. Відповідь на невизначеність полягає в застосуванні методів Форсайту у діяльності ТНК. Форсайт включає суворі процедури обговорення стратегічних викликів та пріоритетів з участю керівників, зовнішніх експертів та консультантів. Цей підхід дозволяє успішно мобілізувати корпоративну команду для реалізації довгострокових планів умов зростаючої нестабільності. Корпоративний Форсайт покращує ефективність стратегічного управління ТНК та забезпечує раннє виявлення ознак майбутніх змін для своєчасної адаптації, а метод «Дорожньої карти» є відповідним інструментом.

4. Корпоративний Форсайт підвищує ефективність традиційного стратегічного управління ТНК в умовах зростаючої нестабільності. Цей підхід доповнює систему стратегічного управління раннім виявленням майбутніх

змін у бізнес-середовищі для своєчасної адаптації. Інформація щодо практики корпоративного Форсайту ТНК рідко надається, але дослідження підтверджують його успішне впровадження та значущий внесок у стратегічне планування.

5. По мірі того, як місцеві компанії зміцнюють свої позиції на внутрішньому ринку, транснаціональні корпорації (ТНК) можуть переглядати свої стратегії, фокусуючись на конкретних сегментах чи володіючи унікальними технологіями. Виходження на ринки країн, які вправляють тиск на ТНК, може вимагати обережних стратегій присутності. Зокрема, використання стратегій спільного підприємництва з місцевими компаніями може бути ефективним рішенням у країнах із значними бар'єрами. Інституційна волатильність у країнах, що розвиваються, може впливати на операційні стратегії ТНК та їх структурну інтеграцію, що вимагає нових методологічних підходів до динаміки інституційних стратегій ТНК на зовнішніх ринках.

6. Вивчення стратегій входу на зовнішні ринки свідчить про важливість цього аспекту в глобалізованому світі. Вибір ефективної стратегії має критичне значення для досягнення успіху та максимізації конкурентних переваг. Різноманітні стратегії, такі як експорт, альянси, франчайзинг та прямі інвестиції, мають свої переваги та обмеження. Адаптація стратегій до конкретного ринку, культурних особливостей та економічного контексту є ключовим чинником успіху. Гнучка реакція на зміни в економічному середовищі дозволяє компаніям зберігати конкурентоспроможність.

7. Ведення бізнесу на зовнішніх ринках привабливе, але супроводжується викликами. Компанії повинні обережно формулювати стратегії виходу, враховуючи конкретні проблеми, які можуть виникнути. Поступовий вихід на зовнішні ринки, починаючи з експорту, дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних з невідомістю продукту на новому ринку. Такий підхід дозволяє компаніям зберегти фінансові ресурси та ефективно адаптувати стратегії.

8. Для іноземних фірм із стандартизованою технологією спільне підприємство з капіталом може бути оптимальним шляхом інвестування в Китай. Це сприяє передачі технологій, дозволяє мінімізувати невизначеність зовнішнього бізнесу та полегшує доступ іноземних фірм до місцевих ринків. Для китайської економіки спільні підприємства можуть бути ефективним засобом отримання передових технологій та розвитку промислових зв'язків з іноземними фірмами.

9. Дорожня карта" з експорту продукту є необхідним інструментом для підприємств, спрямованих на глобальний розвиток. Цей системний та структурований підхід до введення продукції на міжнародні ринки визначає кожен окремий етап як ключовий фактор у забезпеченні успішної експансії компанії за межі внутрішнього ринку. Аналіз зовнішніх ринків відкриває можливості та ризики, зокрема у культурних, економічних та правових аспектах. Готовність до експорту вимагає не лише технічної готовності, але й відповідності стандартам якості та забезпечення підтримки виробничих потужностей. Створення експортної стратегії визначає ключові цілі та шляхи досягнення успіху на нових ринках, враховуючи оптимальний підхід до взаємодії з місцевими партнерами. Захист інтелектуальної власності та дотримання стандартів через сертифікацію та патентний захист гарантують стійкість у конкурентному середовищі. Участь у виставках, як традиційних, так і віртуальних, а також проведення B2B-зустрічей дозволяє будувати міцні партнерські відносини та підтримувати комунікацію з потенційними клієнтами. Готовність до експорту також включає розробку ефективних маркетингових матеріалів та врахування регуляторних вимог ринків. Вивчення вимог покупців, пакування та маркування, а також управління інкотермс і логістикою визначає умови та ефективність поставок продукції на нових ринках. Організація торговельних місій, відправка зразків продукції та дотримання фінансових та митних аспектів роблять процес експорту повністю функціональним та адаптованим до конкретних умов.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

---

1. Roland Berger (2013) How to Survive in the VUCA World. Hamburg: Roland Berger.
2. Dunning, J.H. (1993). Multinational Enterprises and the Global Economy. Addison-Wesley.
3. Chandler, A. D. Jr. (1990). Scale and scope: The dynamics of industrial capitalism. Harvard University Press
4. Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1998). Multinational enterprises and public policy. Journal of International Business Studies, 29(1), 115-136.
5. Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2019). Strategic Management: Concepts and Cases. Cengage Learning.
6. Peng, M. W. (2016). Global Business. Cengage Learning.
7. Ghemawat, P. (2007). Redefining Global Strategy: Crossing Borders in a World Where Differences Still Matter. Harvard Business Review.
8. Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1987). Managing across borders: The transnational solution. Harvard Business Review.
9. Keegan, W. J., & Green, M. C. (2017). Global Marketing. Pearson.
10. "The British East India Company and the Mughals" - Encyclopaedia Britannica, URL: <https://www.britannica.com/topic/British-East-India-Company> (дата звернення: 13.10.2023).
11. John Darwin, "The Empire Project: The Rise and Fall of the British World-System, 1830-1970" (Cambridge University Press, 2009).
12. "The Dutch West India Company" - New Netherland Institute, URL: <https://www.newnetherlandinstitute.org/history-and-heritage/additional-resources/dutch-treats/the-dutch-west-india-company/> (дата звернення: 01.09.2023).
13. UNCTAD. (2020). World Investment Report 2020: International Production Beyond the Pandemic. United Nations Conference on Trade and

---

Development. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/wir2020_en.pdf) (дата звернення: 23.09.2023).

14. Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R., Guth W.D. (1965) *Business Policy: Text and Cases*. Irvin: Homewood.

15. Ansoff I. (1965) *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

16. Ansoff I. (1979) *Strategic Management*. London: Macmillan.

17. Porter M.E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

18. Goll I., Rasheed A.M. (1997) Rational Decision-Making and Firm Performance: The Moderating Role of Environment // *Strategic Management Journal*. Vol. 18. № 7. P. 583–591.

19. Brews P.J., Hunt M.R. (1999) Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School / Learning School Debate // *Strategic Management Journal*. Vol. 20. № 10. P. 889–913.

20. Dibrell C., Craig J.B., Neubaum D.O. (2013) Linking the Formal Strategic Planning Process, Planning Flexibility, and Innovativeness to Firm Performance // *Journal of Business Research*. Vol. 67. № 9. P. 2000–2007.

21. Pearce J.A., Freeman E.B., Robinson R.B. (1987) The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Performance // *Academy of Management Review*. Vol. 12. № 4. P. 658–675.

22. Boyd D.K. (1991) Strategic Planning and Financial Performance: A Meta-Analytic Review // *Journal of Management Studies*. Vol. 28. № 4. P. 353–374.

23. Mintzberg H. (1994a) *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. New York: Free Press.

24. Mintzberg H. (1994b) The Fall and Rise of Strategic Planning // *Harvard Business Review*. Vol. 72. № 1. P. 107–114.

25. Wiltbank R., Dew N., Read S., Sarasvathy S.D. (2006) What to Do Next? The Case for non-Predictive Strategy // *Strategic Management Journal*. Vol. 27. № 10. P. 981–998.

- 
26. Kukalis S. (1989) The Relationship among Firm Characteristics and Design of Strategic Planning Systems in Large Organizations // *Journal of Management*. Vol. 15. № 4. P. 565–579.
27. Barringer B.R., Bluedorn A.C. (1999) The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management // *Strategic Management Journal*. Vol. 20. № 5. P. 421–444.
28. Grant R.M. (2003) Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors // *Strategic Management Journal*. Vol. 24. № 6. P. 491–518.
29. Brews P.J., Hunt M.R. (1999) Learning to Plan and Planning to Learn: Resolving the Planning School / Learning School Debate // *Strategic Management Journal*. Vol. 20. № 10. P. 889–913.
30. Bradfield R., Wright G., Burt G., Cairns G., Heijden K. (2005) The Origins and Evolution of Scenario Techniques in Long Range Business Planning // *Futures*. Vol. 37. P. 795–812.
31. Bishop P., Hines A., Collins T. (2007) The Current State of Scenario Development: An Overview of Techniques // *Foresight*. Vol. 9. № 1. P. 5–25.
32. Wulf T., Meissner P., Stubner S. (2010) A Scenario-Based Approach to Strategic Planning — Integrating Planning and Process Perspective of Strategy. Leipzig: Leipzig Graduate School of Management.
33. Bodwell W., Chermack T. (2010) Organizational Ambidexterity: Integrating Deliberate and Emergent Strategy with Scenario Planning // *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 77. № 1. P. 193–202.
34. Wiltbank R., Dew N., Read S., Sarasvathy S.D. (2006) What to Do Next? The Case for non-Predictive Strategy // *Strategic Management Journal*. Vol. 27. № 10. P. 981–998.
35. Hamel G., Prahalad C.K. (1989) Strategic Intent // *Harvard Business Review*. Vol. 67. № 3. P. 63–76.
36. Levitt T. (1983) "The Globalization of Markets"
37. Портер М. Е. Конкурентна перевага націй. *Harvard Business Review*, №68 (2), 1990. С. 73-93.

- 
38. "The World Is Flat" by Thomas L. Friedman (2005)
39. Charles W. L. Hill and G. Tomas M. Hult (2020) "Global Business Today"  
New York, NY : McGraw Hill Education
40. Meyer, E. (2014). The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business. Public Affairs.
41. Stuart L. Hart (2010)"Sustainable Business"
42. De Backer, K. and S. Miroudot (2013-12-19), "Mapping Global Value  
C  
h  
n
43. Маглінова, Т. Р. (2021). До проблем корпоративного управління транснаціональних корпорацій при ухваленні стратегічно важливих рішень. Економіка та бізнес: теорія та практика, (7), 79-82.
44. Тарасенко, В. (2014). *Територіальні кластери: Сім інструментів управління*. Альпіна Паблішер.
- ” 45. Popper R. Methodology: Common Foresight Practices & Tools // International Handbook on Foresight and Science Policy: Theory and Practice. Cheltenham: Edward Elgar Pub., 2007. P. 74.
46. UNIDO (2005) Technology Foresight Manual. Vol. 1. Organization and Methods. Vienna: UNIDO.
47. Rohrbeck R. (2012) Trend Analysis and Corporate Foresight. Aarhus: European Innovation Academy.
48. Willyard, C.H. and McClees, C.W. (1987). Motorola's technology roadmap
49. Kahn H. (1962) Thinking about the Unthinkable. New York: Horizon Press.
50. Berger G., Bourbon-Busset J.D., Masse P. (2008) De la Prospective: Textes Fondametaux de la Prospective Francaise 1955–1966. Paris: L'Harmattan.
51. Rohrbeck R., Battistella C., Huizingh E. (2015) Corporate Foresight: An Emerging Field with a Rich Tradition // Technological Forecasting & Social Change. Vol. 101. № 1. P. 1–9.

- 
52. Mootee I. (2016) The End of Strategic Planning and the Rise of Strategic Foresight. Режим доступа <https://www.linkedin.com/pulse/end-strategic-planning-rise-foresight-idris-mootee/>, дата звернення 20.07.2023.
53. Danielson M.R. (2014) The Impact of Corporate Foresight and Strategic Orientation on Performance. Aarhus: Aarhus University.
54. Fortune Global 500 URL: <https://fortune.com/ranking/global500/> (дата звернення: 23.09.2023).
55. Kachaner N., Deimler M.S., Saussois C. (2008) Does Your Strategy Need Stretching? Adapting Your Strategy-Development Approach to Fit Today's Rapidly Changing Competitive Environment. Boston: The Boston Consulting Group Inc.
56. Vecchiato R., Roveda C. (2010) Strategic Foresight in Corporate Organizations: Handling the Effect and Response Uncertainty of Technology and Social Drivers of Change // Technological Forecasting & Social Change. Vol. 77. № 9. P. 1527–1539.
57. Kaplan S. (2012) The Business Model Innovation Factory: How to Stay Relevant When the World is Changing. Hoboken, NJ: Wiley.
58. Bereznoy A. (2015) Changing Competitive Landscape Through Business Model Innovation: The New Imperative for Corporate Market Strategy // Journal of the Knowledge Economy
59. Tendulkar S. (2016) The Best Way to Predict the Future is to Create It: BMW Group Redefines Automotive Excellence at Auto Expo 2016 // BusinessWire India.
60. Ruff F. (2015) The Advanced Role of Corporate Foresight in Innovation and Strategic Management — Reflections on Practical Experiences from Automotive Industry // Technological Forecasting & Social Change. Vol. 101. № 1. P. 37–48.
61. Miles I., Saritas O., Sokolov A. (2016) Foresight for Science, Technology and Innovation. Heidelberg; New York; Dordrecht; London: Springer.
62. Vecchiato R. (2015) Strategic Planning and Organizational Flexibility in Turbulent Environments // Foresight. Vol. 17. № 3. P. 257–273.

- 
63. Rohrbeck R., Schwarz J.O. (2013) The Value Contribution of Strategic Foresight: Insights from an Empirical Study of Large European Companies // *Technological Forecasting & Social Change*. Vol. 80. № 5. P. 1593–1606.
64. Rosso D. (2016) International Technology Roadmap for Semiconductors Examines Next 15 Years of Chip Innovation.
65. OECD (2009) *The Bioeconomy to 2030: Designing a Policy Agenda. Main Findings and Policy Conclusions*. Paris: OECD.
66. Salvatico Y.M. (2013) *Addressing the GAP: Developing Corporate Foresight Through Competency Building* // Kedge.
67. Ansoff I., Declerck R.P., Hayes R.L. (1976) *From Strategic Planning to Strategic Management*. London, New York: Wiley.
68. Depperu D., Cerrato D. (2005). *Analyzing International Competitiveness At The Firm Level: Concepts And Measures*. Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Vol. 32.,
69. Lopez-Gonzalez J., Ferencz J. (2018). Digital trade and market openness. *OECD Trade Policy Papers*, No. 217, OECD Publishing, Paris, 61 p.
70. Ruey-Jer “Bryan” J., Kim D. (2018). International Marketing Strategy in the Age of Digitalization. *Internal Marketing Review*. Special Issue.
71. Katsikeas C., Leonidou L., Zeriti A. (2019). Revisiting international marketing strategy in a digital era. Opportunities, challenges and research directions. *International Marketing Review*, Vol.37, No. 3, pp. 405–424.
72. Guttman A. (2021). Global mobile marketing and advertising – Statistics & Facts, January 13. URL: <https://www.statista.com/topics/5983/mobile-marketing-worldwide/> (Accessed: 03/16/2021).
73. Diaconu M., Oancea O., Brinzea M. (2016). Integrated marketing communication, instrument of modern organizations development in terms of sustainability. *Ecoforum*, Vol. 5(2), pp. 270– 277.
74. Wu Z., Salomon R. (2016). Does imitation reduce the liability of foreignness? Linking distance, isomorphism, and performance. *Strategic Management Journal*, Vol. 37(12), pp. 2441–2462.

75. Darendeli I.S., Hill T. L. (2016). Uncovering the complex relationships between political risk and MNE firm legitimacy: Insights from Libya. *Journal of International Business Studies*, Vol. 47(1), pp. 68–92.

76. Jacob D., Svystunova L., Rao-Nicholson R. (2021). MNE post-entry institutional strategies in emerging markets: An organizational field position perspective. *European Management Review*, pp. 1–22.

77. Doh J., Rodrigues S., Saka-Helmhout A., Makhija M. (2017). International business responses to institutional voids. *Journal of International Business Studies*, Vol. 48(3), pp. 293–307.

78. Marquis C., Raynard M. (2015). Institutional strategies in emerging markets. *The Academy of Management Annals*, Vol. 9 (1), pp. 291–335.

79. Li J.J., Poppo L., Zhou K. Z. (2008). Do managerial ties in China always produce value? competition, uncertainty, and domestic vs. foreign firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 29 (4), pp. 383–400.

80. Котлер, Ф., & Армстронг, Г. (2020). *Основи маркетингу*. К.: Вид-во «Діалектика».

81. Market Entry: Strategies for Multinational Corporations Expanding Abroad URL: <https://fastercapital.com/content/Market-Entry--Strategies-for-Multinational-Corporations-Expanding-Abroad.html> (дата звернення: 01.11.2023).

82. Export Potential Map URL: <https://exportpotential.intracen.org/en/exporters/geo-map?fromMarker=i&toMarker=w&market=w&whatMarker=a&what=a> (дата звернення: 29.09.2023).

83

. 84

. 85

. 86

. 87

.

88. Sun, H. (1999). Entry modes of multinational corporations into China's market: a socioeconomic analysis. *International Journal of Social Economics*, 26(5), 642-660.

89. Annual Statistical Report on the Utilization of Foreign Capital, 1987-91; Statistical Panorama of Foreign Investment Enterprises in China 1993

90. Кваліфікаційна робота магістра: методичні рекомендації до виконання для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності «Міжнародні економічні відносини», освітньо-професійної програми «Міжнародні економічні відносини» / уклад. Л. І. Григорова-Беренда, С. А. Касьян, О. В. Ханова. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. – 40 с.