

Державний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР У ГЛОБАЛЬНОМУ БІЗНЕС-
СЕРЕДОВИЩІ**

*(на матеріалах Асоціації «Український національний комітет Міжнародної
торгової палати (ICC Ukraine)», м. Київ)*

Студентки 4 курсу, 12 групи,
факультету міжнародної
торгівлі і права
спеціальності 292
«Міжнародні економічні
відносини» спеціалізації
«Міжнародний бізнес»

Клімової
Єлизавети Миколаївни

підпис

Науковий керівник
доктор економічних наук,
професор

Дугінець
Ганна Володимирівна

підпис

Гарант освітньої програми
кандидат економічних наук,
доцент

Лежєп'юкова Вікторія
Геннадіївна

підпис

Київ 2022

Державний торговельно-економічний університет

Факультет міжнародної торгівлі та права Кафедра світової економіки

Спеціальність, 292 «Міжнародні економічні відносини»,
спеціалізація «Міжнародний бізнес»

Затверджую

Зав. кафедри Дугінець Г.В.

«__» _____ 2022 р

Завдання

на випускн кваліфікаційну роботу студентів

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи

Формування мережевих структур у глобальному бізнес-середовищі

Затверджена наказом ректора від «__» _____ 20__ р. №__

2. Строк здачі студентом закінченої роботи

23.05.2022

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи

Дослідження змісту мережевих структур та їх специфіки формування та господарювання на міжнародній арені.

Об'єкт дослідження

Міжнародні угруповання компаній як приклад мережевої структури

Предмет дослідження

Теоретичні та практичні аспекти роботи мережевих структур через об'єднання транснаціональних компаній у глобальному бізнес-середовищі.

4. Перелік графічного матеріалу

Кількість рисунків: 8

Кількість таблиць: 2

5. Консультанти по роботі із зазначенням розділів, за якими здійснюється консультування:

Розділ	Консультант (прізвище, ініціали)	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

6. Зміст випускної кваліфікаційної роботи

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ
МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР

1.1 Дослідження основних теоретичних засад поняття мережевих структур

1.2 Основні характеристики мережевих структур у глобальному бізнесі

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

РОЗДІЛ 2. ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР
В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

2.1 Ключові аспекти формування мережевих структур на світовій арені

2.2 Роль українського національного комітету міжнародної торгової палати
України (ICC Ukraine) у розвитку мережевої структури у глобальному бізнес
просторі

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

7. Календарний план виконання роботи (проекту)

№ пор.	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи (проекту)	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	2	3	4
1	Визначення напрямку дослідження та затвердження теми ВКР	до 20.12.2021	
2	Узгодження плану ВКР з науковим керівником	до 31.01.2022	
3	Подача науковому керівнику на рецензування 1-го розділу ВКР	до 30.04.2022	
4	Подача науковому керівнику на рецензування 2-го розділу ВКР	до 10.05.2022	
5	Подача готової ВКР науковому керівнику	до 20.05.2022	
6	Подача готової ВКР на кафедру	до 30.05.2022	
7	Попередній захист ВКР	за графіком (30.05.– 17.06.2022)	
8	Захист ВКР	за графіком (20.06 – 30.06.2022)	

8. Дата видачі завдання «_____» 20__ р.

9. Керівник випускної кваліфікаційної роботи (проекту)

Дугінець Г.В. _____

10. Керівник освітньої програми

Лежєськова В.Г. _____

11. Завдання прийняв до виконання студент

Клімова Є.М. _____

Випускна кваліфікаційна робота є комплексною, розкриває обрану тематику на достатньому рівні, відповідає встановленим вимогам та рекомендована до публічного захисту.

$(nidnuc, data)$

Випускна кваліфікаційна робота студентки Клімової Єлизавети Миколаївни може бути допущена до публічного захисту.

(підпис, прізвище, ініціали)

(підпис, прізвище, ініціали)

« » 20 р.

АНОТАЦІЯ

Клімова Єлизавета Миколаївна. Формування мережевих структур у глобальному бізнес-середовищі (на матеріалах Асоціації «Український національний комітет Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine)», м. Київ).

Випускна кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних та практичних аспектів роботи міжнародних структур на базі аналізу роботи міжнародних угруповань та огляду наукових досліджень.

У даній роботі проведено детальний аналіз роботи транснаціональних корпорацій та їх співробітництво, виходячи з аналізу статистичних даних та річних звітів зовнішньоекономічної діяльності. Було досліджено основні аспекти формування транснаціональних корпорацій та структурних підрозділів. Була наведена характеристика ролі Українського національного комітету Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine) у створенні мережевих структур між міжнародними та українськими компаніями на світовій арені.

Ключові слова: мережеві структури, транснаціональні корпорації, стратегічний альянс, ІТ сфера, Міжнародна торгова палата.

ANNOTATION

Klimova Yelyzaveta Mykolayivna. Formation of network structure in the global business environment (based on the materials of the Association "Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine)", Kyiv).

The final qualification work is devoted to the study of theoretical and practical aspects of international structures on the basis of analysis of the work of international groups and review of scientific research.

This work provides a detailed analysis of the work of transnational corporations and their cooperation, based on the analysis of statistics and annual reports of foreign economic activity. The main aspects of the formation of transnational corporations and structural units were studied. The role of the Ukrainian National Committee of the International Chamber of Commerce (ICC Ukraine) in the creation of network structures between international and Ukrainian companies on the world stage was described.

Keywords: network structures, transnational corporations, strategic alliance, IT sphere, International Chamber of Commerce

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР	5
1.1 Дослідження основних теоретичних засад поняття мережеских структур	5
1.2 Основні характеристики мережеских структур у глобальному бізнесі.....	10
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	14
РОЗДІЛ 2 ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ.....	15
2.1 Ключові аспекти формування мережеских структур на світовій арені.....	15
2.2 Роль українського національного комітету міжнародної торгової палати України(ICC Ukraine) у розвитку мережескої структури у глобальному бізнес просторі.....	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	25
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	29

ВСТУП

Актуальність проблеми формування мережевих структур у міжнародному середовищі полягає у потребі транснаціональних корпорацій створювати нові угруповання задля кращої конкурентоспроможності. Ряд зарубіжних та вітчизняних науковців наводять ряд різних характеристик та трактувань поняття мережевої структури починаючи з XX століття і по сьогодні. Мережеві структури є сукупність пов'язаних між собою міжнародних компаній, що на добровільній основі координують свою діяльність з метою співробітництва для досягнення високого синергетичного ефекту. Транснаціональні корпорації відіграють значну роль у формуванні ряду мережевих структур, таких як: стратегічний альянс, спільне виробництво, кооперація, концесії, міжнародне співробітництво.

Дослідженню розвитку поняття мережевої структури через формування ТНК в глобальному бізнес-середовищі присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних вчених: Пахаренко О.В., Гевко В.Л., Клименко Я.В., Чернова О.В., Шульц С.Л., Кіт Л.З., Стюарт А.Т., Р. Патюрель, Куш С.П., Афанасьєв А.А. та інші.

Мета дослідження – Дослідження змісту мережевих структур та їх специфіки формування та господарювання на міжнародній арені.

Задля досягнення поставленої мети було розкрито наступні **завдання**:

- висвітлення сутності та ключових характеристик мережевих структур;
- провести аналіз ряду міжнародних стратегічних об'єднань;
- розкрити основні аспекти формування транснаціональних корпорацій та створення їх мережевих структур
- визначити роль Українського національного комітету Міжнародної торгової палати у формуванні мережевих структур

Об'єкт дослідження – Міжнародні угруповання компаній як приклад мережевої структури.

Предмет дослідження – Теоретичні та практичні аспекти роботи мережевих структур через об'єднання транснаціональних компаній у глобальному бізнес-середовищі.

Методи дослідження. У роботі було використано наступні методи дослідження: порівняльно-описовий (при аналізі даних об'єднань BMW та Brilliance Auto Group, Adidas та The Walt Disney Company, Biotherm (Група L'Oreal) та Renault), синтез, аналіз, систематизація, узагальнення (надання сутності визначень та опис основних характеристик мережевих структур, стратегічного альянсу, транснаціональних корпорацій), індукція та дедукція (при визначенні ролі Українського національного комітету Міжнародної торгової палати), спостереження та порівняння (при аналізі статистичних даних щодо транснаціональних корпорацій). Інформаційною і статистичною основою даної роботи є дослідження вітчизняних і іноземних науковців, а також офіційні аналітичні сайти, такі як: Fortune Global, Forbes, UNCTAD, eMarketer, Ironpaper.

Структура кваліфікаційної роботи. Робота складається з вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел з найменувань. Загальний обсяг роботи сторінок 38, з них основного тексту сторінок 27.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕРЕЖЕВИХ СТРУКТУР

1.1 Дослідження основних теоретичних засад поняття мережеских структур

З середини ХХ століття ряд зарубіжних та вітчизняних науковців почали вирізняти таке новітнє поняття, як «мережева структура». Подібні формування вперше були помічені в розвинених європейських країнах. Необхідність у нових шляхах для конкуренції спромігло централізовані структури та багаторівневої ієрархії переходити до більш гнучкої форми реалізації діяльності. Це також можна інтерпретувати, як перехід від вертикального управління (тобто ієрархії) до горизонтальної форми господарювання (різницю між наведеними формами, можна побачити на рисунку 1.1 [5]). Варто додати, що на появу мережеских структур також вплинув розвиток у наступних аспектах:

- Науково-технологічний
- Логістичний
- Комунікаційний
- Інформаційний



Рисунок 1.1. Ілюстрація різних форм управління

Ряд зарубіжних науковців мали різноманітні методологічні підходи до формування поняття «Мережева структура». Розглянемо наступних науковців: Мануель Кастельс та Робер Патюрель. Вони найточніше описали природу розглядаемого поняття.

Мануель Кастельс є відомим іспанським соціологом та є почесним доктором багатьох світових університетів. Він досліджував питання глобального розвитку та багато інших [1]. У книзі «Інформаційна епоха: економіка, суспільство і культура», Мануель Кастельс описує мережеві структури наступним чином: «комплекс пов'язаних між собою певних каналів, зміст яких залежить від характеру тієї чи іншої мережевої структури» [2].

Наступним науковцем, який описував мережеві структури у своїй роботі був француз Роберт Патюрель. Він робить наступне формулювання поняття:

Це мережа з її вузлами та зв'язками, яка формується з метою досягнення цілей у відповідності до потреб та очікувань партнерів та ділової кон'юнктури [3].

Варто також згадати українського автора роботи «Дослідження змісту економічної категорії «мережеві структури», Олександра Володимировича Пахаренко, який зробив докладне дослідження сутності поняття мережевої структури через використання методу контент-аналізу, який реалізований у програмі TextAnalyst [4].

Дана програма дала змогу побудувати семантичну мережу, яка характеризує основні категорії, які мають змогу пояснити термін мережевої структури. Після ототожнення результатів аналізу Пахаренко О.В., виділив три підходи до тлумачення змісту терміна «мережева структура»:

- 1) Інституційний. Згідно з цим підходом мережева структура прирівнюється до організаційної структури компанії як варіант інтеграції підприємств (мається на увазі об'єднання через системи горизонтальних та вертикальних коопераційних договорів, контрактів, пактів та залучення нових партнерів).
- 2) Колабораційний. Підхід описує мережеві структури, як сформовані системи контактів або взаємозв'язки між структурними елементами мережі.

3) Координаційний. Мережева структура є певною формою управління взаємозалежних економічних агентів, які функціонують на рівноправній основі з метою досягнення спільних бізнес-цілей.

Кінцевим варіантом трактування терміну мережевої структури Пахаренко О.В. зробив наступний вираз: «мережева структура як гібридна форма взаємодії підприємницьких структур, які функціонують на засадах квазіінтеграційних форм контролю з метою досягнення синергетичного ефекту при реалізації загальних економічних інтересів». Автор обґрунтував, що таке визначення є самим чітким, тому що було сформовано з врахуванням особливостей розвитку мережевих видів господарювання, відображає характеристику види управління та природу міжфірмових зв'язків.

Мережева організація формує канали, за якими відбувається інтенсивний обмін інформацією, товарами, послугами, ресурсами у відкритих складних системах.

У результаті цього відбувається розмивання кордонів між підприємствами, зникають традиційні розмежування між внутрішніми і зовнішніми членами організації, власними і чужими ресурсами, крупними і дрібними підприємствами. Створення мережевих структур являє собою мегатренд на широкому фронті, що охоплює всі галузі і функціональні області, починаючи з наукових досліджень та мережі субпостачальників у сфері виробництва і закінчуючи франчайзинговою мережею у сфері збуту.

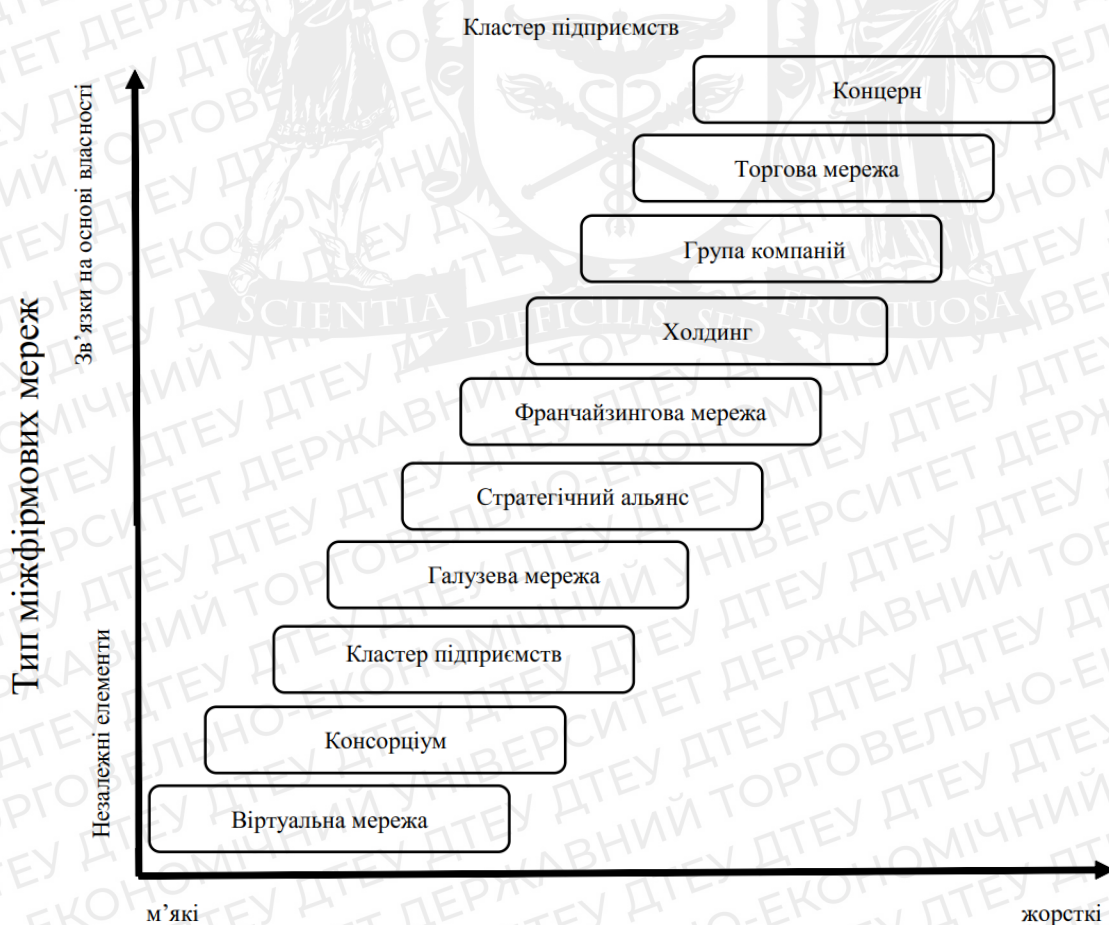
Мережеві структури передбачають можливість існування різних конфігурацій, що також включає в себе ряд елементів, які впроваджують вищий рівень синергії між учасниками. Але синергетичний ефект не в повному обсязі залежить від складових мережевої структури, важливим також є природа та якість взаємозв'язків.

Вищезгадані взаємозв'язки часто визначають як «жорсткі» та «м'які» зв'язки [32]. Як можна було зрозуміти, для мережевих структур характерним є гнучкі види взаємодій задля вищого рівня адаптивності до становища. Проте занадто «м'яких» структур ми не зможемо прослідкувати, тому що при занадто

«м'якій» системі не буде можлива довгострокова перспектива відносин та мережева структура буде діяти тільки короткий проміжок часу.

Характерним для «жорстких» структур є відносини, які базуються на контролі за допомогою механізмів власності. Такі мережеві структури мають широку варіативність зв'язків, що сприяє на конкретність у обрані партнерів, мають чітку систему координації діяльності.

На рисунку 1.2. зображено умовну варіативність мережевих структур та візуальний опис жорсткості або м'якості мережевих взаємодій [32]. «Жорсткість» мережевих структур можна описати як ряд показників, що визначають якісні характеристики співробітництва між партнерами. Треба зазначити, що незважаючи на графік, межі між типами мережевих структур можуть варіюватися в залежності від відносин у компаніях та сфери роботи.



Міра жорсткості міжфірмових взаємозв'язків

Рисунок 1.2. Залежність між типами міжфірмових мереж та мірою жорсткості міжфірмових взаємозв'язків

Метою діяльності мережевих структур є запровадження позитивного впливу на учасників не опосередкованих ринком (екстерналії) [8]. До позитивних екстерналії мережевих структур відносяться:

- 1) Акселерація. Здатність компанії в мережі через співпрацю з іншими контрагентами отримувати мультиплікаційний ефект на всю мережу.
- 2) Стандартизація. Об'єднання суб'єктів, що застосовують вплив зовнішніх ефектів, сприяє створенню узгоджених вимог і підходів до аналізу впливу ефектів і можливостей їх використання.
- 3) Інтерналізація. Це означає перетворення зовнішніх витрат на внутрішні в результаті об'єднання підприємств, які виробляють ті або інші блага.
- 4) Інформатизація. Для компаній є важливим перспектива швидко отримати нові навички для суб'єктів мережевої організації через навчання. Даний фактор є передуючим чинником для максимізації використання і широкого розповсюдження позитивних ефектів в управлінні розвитком економіки;
- 5) Інтенсифікація. Тобто оптимізація зростаючих витрат з метою підвищення рівня їх окупності продукцією.

Сутність вищевикладеного можна звести до того, що мережева структура це гібридна форма взаємодії двох або більше сторін з укладанням усної чи письмової домовленості на засадах квазіінтеграційних форм контролю, зазвичай на певний період, задля досягнення спільної цілі через обмін досвідом, інформації, ресурсів та стратегій. Стратегічною метою побудови та функціонування підприємств мережевих структур – сприяння переведення економіки на інноваційний шлях розвитку.

1.2 Основні характеристики мережевих структур у глобальному бізнесі

У даному параграфі ми розглянемо основні характеристики мережевих структур на основі аналізу великих міжнародних корпорацій.

Задля отримання ряду переваг та більш швидкого отримання результату від діяльності, міжнародні компанії об'єднуються у тимчасовому (довгостроковому) співробітництві. Прикладом може слугувати об'єднання наступного ряду всесвітньовідомих компаній: BMW та Brilliance Auto Group; Adidas та The Walt Disney Company; Biotherm (Група L'Oreal) та Renault.

BMW та Brilliance Auto Group

Задля успішної діяльності на китайському ринку у 2003 році, BMW вирішили співпрацювати з китайською компанією Brilliance Auto Group [6]. Їх основною метою було виробництво та продаж автомобілів в Китаї. На першому етапі спільної діяльності, можна було прослідкувати як компанії запроваджують квазіінтеграційні процеси у роботу задля зменшення вартості координації дій а також для зменшення інформаційних трансакційних витрат.

Так як компанії мали довгострокову у перспективі ціль та ряд дійсних угод, було прийняте рішення інтегрувати у дочірнє підприємство. Адже, якщо в компаніях прослідковується такі чинники як: правильно розроблені угоди, правильно поставлені інтереси, коректний розподіл роботи та коштів, це все створює позитивну синергію для спільного підприємства (тобто для створення дочірньої компанії).

Adidas та The Walt Disney Company

Основною метою співпраці цих двох компаній є підвищення конкурентно спроможності через привертання уваги. Adidas та The Walt Disney Company є доцільним прикладом роботи двох рівноправних корпорацій, що спеціалізуються на різних видах діяльності.

Головною метою The Walt Disney Company є підготовка та надання прикладів дизайну оформлення товарів для Adidas. Компанія Adidas же займається реалізацією продукту. Групи мерчендайзерів з двох компаній також об'єднуються для спільного розроблення реклами та стратегії для подальшого

просування товару, тим самим обмінюючись досвідом у стратегії та новими ідеями. Варто зазначити, що зв'язки між групами здійснюються різними способами (формальними, через офіційні зустрічі та неформальними, зустрічі поза роботи), що допомагає налагодити стосунки та сприяє на формування продуктивної мережевої структури.

Biotherm (Група L'Oreal) та Renault

Головною цілю компаній Biotherm (Група L'Oreal) та Renault було досягнути нового етапу в сфері інновації. На меті було створення унікального «концепт-автомобіля»: SPA-автомобіль, який був би 100% електричним [7].

У цьому об'єднанні компаній, також як і у Adidas та The Walt Disney Company, можна прослідкувати чітке розподілення обов'язків за сферою спеціалізації. Biotherm працював над оновленням клітин і перевагами ароматерапії. Renault ж розробляв обладнання, пов'язане з комфортом і благополуччям. Тож можемо висвітлити, що компанії отримали доступ до ресурсів одне одного, розширивши свої можливості.

У результаті свого співробітництва компанії отримали нову модель авто, яка стала новим стандартом якості та комфорту серед екологічно чистих автомобілів.

Виходячи з аналізу мережевих структур наданих груп міжнародних компаній, можемо виділити наступні характеристики:

- 1) Висока ймовірність перетворення відносин у мережевій структурі у дочірню організацію.

При плідній роботі компанії інтегрують свої процеси у більш самостійні, у правовому та господарському аспекті, угруповання. Відбувається перехід від централізованого управління до федеративного (саме перетворення у незалежну дочірню компанію). Це відбувається тому, що у структурі, яка поєднується через спільні інтереси та угоди, виникає стійка позитивна синергія у роботі. Такого роду діяльність є прибутковою для всіх сторін.

2) Взаємодія працівників не тільки у формальній обстановці, а й у неформальній. Зв'язок між організаціями відбувається різними способами та в різних напрямках.

Така взаємодія стимулює народжувати нестандартні ідеї і щодо постановки самих завдань, і щодо технологій та способів їх вирішення [16]. Також варто додати, що така взаємодія налагоджує партнерські відносини. При комунікації у неформальній формі, зникає традиційна ієрархічна система взаємозв'язків.

3) Високий потенціал знань серед компаній у мережевій структурі.

Організації, що працюють в одній мережевій структурі, постійно обмінюються знаннями та ноу-хау. Відбувається максимізація роботи, що допомагає при досягненні спільної цілі.

4) Високий рівень конкурентоспроможності.

При спільній взаємодії компанії у мережевій структурі здатні значно підвищити свою конкурентоспроможність. Також завдяки об'єднанням сильних сторін, організації примножують конкурентні переваги.

5) Розподіл своїх команд у різних географічних точках

6) Співпраця у мережевій структурі зазвичай відбувається між рівноправними компаніями.

Співпраця може відбуватися не тільки між компаніями, що мають однакову сферу діяльності, а й між тими, що мають різну спеціалізацію. Кожна з організацій контролює свій обсяг роботи і впливають у структуру, не конкуруючи з іншими організаціями в загальній схемі.

7) Спільне інвестування у проекти.

Крім наведених вище основних характеристик, можемо також виділити переваги та недоліки діяльності мережових структур у глобальному бізнес-середовищі. Тож перевагами роботи мережевої структури є запровадження нових стандартів у даній сфері; протистояння конкуренції з динамічним розвитком; усування протекціоністських бар'єрів; поділ ризиків; економія через розподіл постійних витрат; можливість використання ринкового сегменту з обмеженим

доступом; доступ до технологій; спільне інвестування у проекти з високим рівнем витрат; вирівнювання можливостей компаній, якщо одна із сторін не має необхідних ресурсів для створення конкретної стратегії.

Незважаючи на ряд явних переваг, також існує і ряд недоліків роботи мережевої структури: проблема з встановленням спільної цілі, проблема у узгодженні даних; проблеми ефективної організації управління; обмеження реалізації стратегічних цілей росту компаній в структурі; проблеми реалізації домовленостей через динамічні зміни положень в бізнес-середовищі; рівень культурної сумісності сторін; помилки у виборі партнерів; псування відносин протягом часу співробітництва; нестабільний контроль над основними стратегіями розвитку мережевої структури як наслідок змін у стратегічних цілях сторін; несподівані витрати на координацію.

На додачу до всього вищезгаданого можемо схематично зобразити роботу мережевої структури на прикладі альянсів на рисунку 1.3 [17]. Тож виходячи з рисунку, характерним для альянсу є «розподіл» цілей, тобто поодинокі, організації мають свої, встановлені протягом часу, цілі, а ось в альянсі вони мають вже третю ціль, яку вони обирають разом.

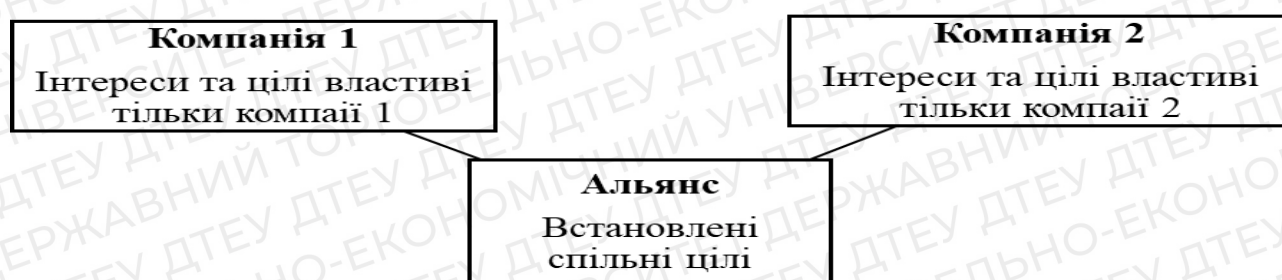


Рисунок 1.3. Схема роботи альянсу

Існує три основні форми стратегічних альянсів:

- Пряма співпраця. Є найпоширенішою формою без взаємної пайової участі.

- Спільні підприємства. Це такий стратегічний альянс, що передбачає створення партнерами окремого бізнесу, яким вони володіють та керують спільно.
- Міноритарні інвестиції. Переважно використовується в рамках корпоративних венчурних стратегій, коли вони інвестують у молоді інноваційні групування [17].

Висновки до розділу 1

Першому розділ розглядає теоретичний аспект огляду мережових структур. У першому параграфі було проведено аналіз сутності поняття мережових структур та можемо надати наступні підсумки: мережева структура це гібридна форма взаємодії двох або більше сторін з укладанням усної чи письмової домовленості на засадах квазіінтеграційних форм контролю, зазвичай на певний період, задля досягнення спільної цілі через обмін досвіду, інформації, ресурсів та стратегій.

У другому параграфі надано основні характеристики, переваги та недоліки, форми мережових структур через аналіз співробітництва відомих міжнародних компаній. Виходячи з аналізу діяльності наведених компаній маємо наступні характеристики:

- 1) Висока ймовірність перетворення відносин у мережевій структурі у дочірню організацію.
- 2) Взаємодія працівників не тільки у формальній обстановці, а й у неформальній.
- 4) Високий рівень конкурентоспроможності.
- 5) Розподіл своїх команд у різних географічних точках
- 6) Співпраця у мережевій структурі зазвичай відбувається між рівноправними компаніями.
- 7) Спільне інвестування у проекти.

РОЗДІЛ 2 ПЕРСПЕКТИВИ ФОРМУВАННЯ МЕРЕЖЕВИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ

2.1 Ключові аспекти формування мережеских структур на світовій арені

Сучасний розвиток формувань мережеских структур, які перетинають межі своєї функціональної сфери, досить тривалий час проходить через випробування нових умов роботи не тільки на вітчизняній арені, а й міжнародній. Головним аспектом створення, роботи та експансії мережеских структур на світовій арені є глобалізація економіки, а головними суб'єктами, що функціонують у цих структурах є транснаціональні корпорації (ТНК).

Інтенсивне формування транснаціональних корпорацій почалося ще ХІХ столітті. Це було зумовлено стрімким розвитком місцевого виробництва. Близько 90% усієї продукції та послуг створювалися за допомогою локальних матеріалів та більша частка вироблених товарів просувалася на місцеві ринки [9]. У цей період часу, як приклад, ТНК займалися розробками, добуванням та переробкою сировинних ресурсів на колоніальних територіях. Перші сформовані ТНК можна відносити до першого покоління корпорацій.

Друге покоління розвитку роботи транснаціональних корпорацій припадає на ХХ століття. Друге покоління ТНК припадає на часи війн, цей проміжок часу був епохою концесій. Більша частка ТНК була спрямована на військову індустрію. У цю епоху ТНК існували як трести, що було деяким проявом мережевої структури з сильними обмеженнями [10]. Кількість ТНК на даному етапі була не більше 30 корпорацій у світі.

Третє покоління ТНК розвивалося у період інформаційної революції, який охоплював 1945-1971 роки. На міжнародній арені все більше почали з'являтися науково-технологічні корпорації. ТНК третього покоління спеціалізувалися у створенні та постачанні наукових та технічних досягнень, наприклад у поставці атомної енергетики або електроніки. Мережескі структури транснаціональних корпорацій у цей період проявлялися як конгломерати або концерни, які були спрямовані на застосування привілеїв міжнародного співробітництва у галузі

виробництва. За даними UNCTAD станом на 1970 рік було зареєстровано приблизно 7 тисяч ТНК [11].

Четверте покоління функціонування ТНК припадає на 1971-1989 роки. У цей період часу характерним для транснаціональних корпорацій був інноваційний підхід. Найчастіше четверте покоління ТНК пов'язували з революцією у ІТ сфері, так як було зареєстровано ряд ТНК з орієнтацією тільки на науково-дослідницьку діяльність. У цю епоху новим типом мережевої структури ТНК стали вертикально інтегровані корпорації а також почала активно зростати кількість стратегічних альянсів (щорічно на 25%) [17]. За статистикою UNCTAD, у 1976 році кількість транснаціональних корпорацій налічувала 11 тисяч з 86 тисячами філіалів [11].

П'яте покоління ТНК починається з 1989 та існує дотепер, з початку даного етапу для корпорацій було характерним постсоціалістичні перетворення. У цей період були розширені пізнання у науковій та інноваційних ланках, зміна інвестиційних пріоритетів, нові об'єднання форм і способів транснаціоналізації видів господарювання, розвиток ряду нових видів активів та способів діяльності [18], що дало ТНК більші можливості до виходу на нові ринки та розширенню діяльності корпорацій у своїй сфері [12]. Кількість ТНК станом на 1990 рік становила 24 тисяч за даними UNCTAD [11]. У 90-х роках численність транснаціональних корпорацій зросла у 5 разів і вже налічувала 37 тисяч. На рисунку 2.1 можемо побачити тенденцію розвитку ТНК та їх філій на міжнародній арені за 1992-2001 роки [34]. Виходячи з даного графіку, варто відзначити, що заснування нових ТНК у даний період майже не прослідковувалося, натомість бачимо розширення сфери діяльності через активне створення філій.

З початку 90-х років можна побачити стрімкий розвиток різних видів мережевих структур транснаціональних корпорацій, причиною якого є жорстке протистояння та поглинання міжнародних компаній задля стабільності господарювання. Яскравими прикладами взаємодій через створення стратегічних альянсів є наступний ряд відомих компаній: IBM і Apple (1991) (загалом IBM закріпила майже 1000 стратегічних альянсів), Toyota і BMW (2011), Microsoft і Nokia (2011), Coca Cola і Endomondo (2012), GM і PSA Peugeot Citroen (2012),

Mazda та Toyota (2017), Mahindra Group і Ford Motor Company (2017), Pfizer і BioNTech (2020) [16].

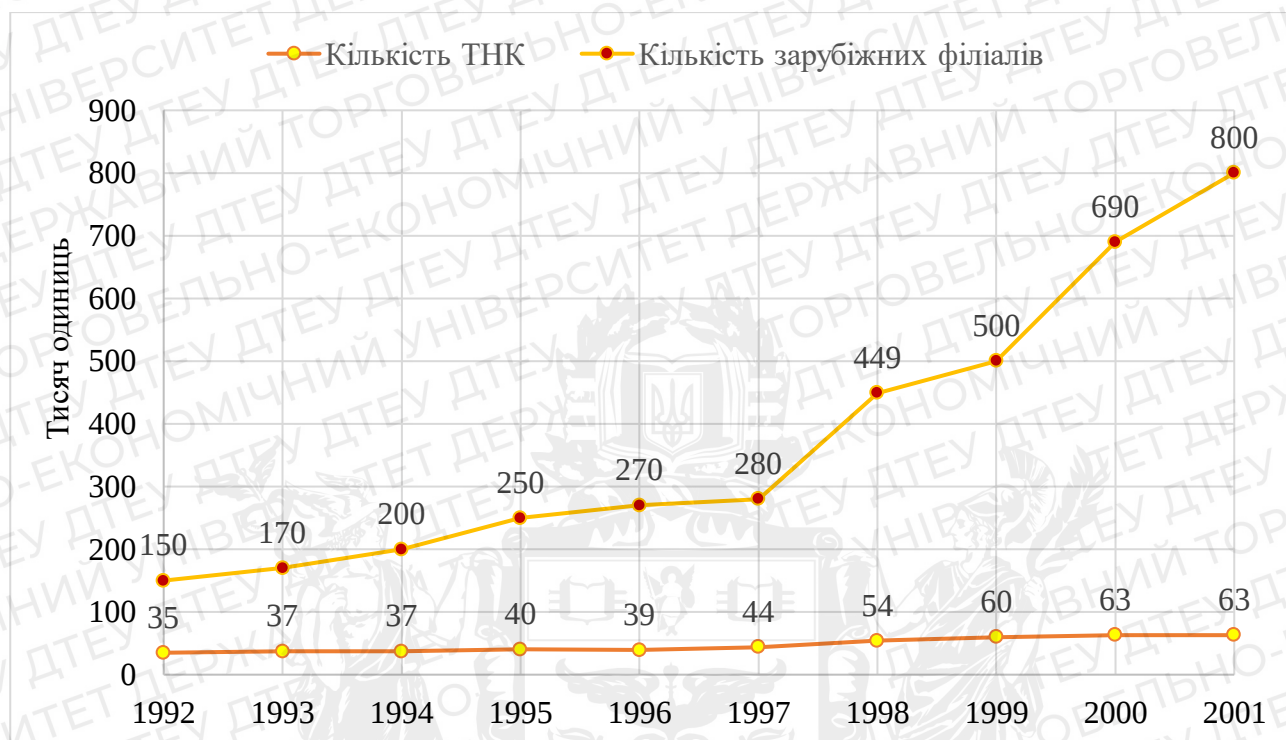


Рисунок 2.1. Динаміка кількості ТНК та їх зарубіжних філіалів (за даними ООН)

На рисунку 2.2 зображено яку частку на ринку 500 найбільших ТНК реалізують продукцію за даними UNCTAD [11]. Виходячи з графіку, наведеного на рисунку 2.2, можемо зробити висновок, що корпорації та їх об'єднання є основними суб'єктами господарювання у їх сфері. За сферами діяльності корпорації можна поділити наступним чином: промисловість 60%, сфера послуг 37%, основні галузі 3%.



Рисунок 2.2. Обсяг реалізації продукції ТНК, 2018 рік

Тож виходячи з вище сказаного можемо відмітити, що кожен період характеризується різними факторами щодо становлення та розвитку транснаціональних корпорацій. Але є те, що можна прослідкувати і зараз, це недосконала конкуренція, ряд бар'єрів щодо просування міжнародної торгівлі, валютні обмеження, витрати на логістичну діяльність, різниця у податковому законодавстві. Тож основною причиною активного розвитку корпорацій є висока результативність від їх міжнародної діяльності на фоні інших компаній. На рисунку 2.3 ми бачимо частину списку Forbes Global за 2021 рік [19].

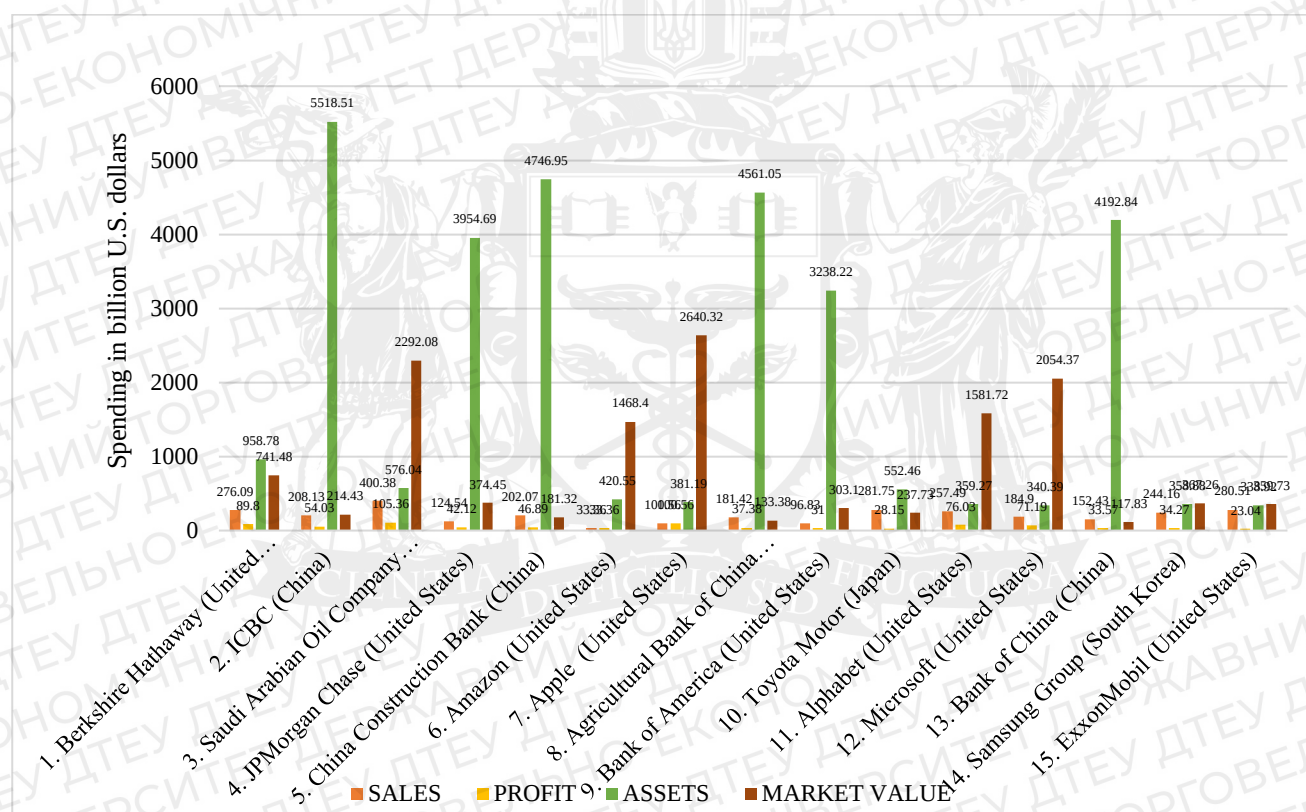


Рисунок 2.1. Список 15 найрозвинутіших ТНК списку Forbes Global 2021 рік

Forbes Global 2000 надає оцінку найбільшим світовим корпораціям, використовуючи чотири показники: продажі, прибуток, активи та ринкову вартість. Ринкова турбулентність підштовхнула мінімальну ринкову вартість, яка враховується для списку 2022 року, до 7,6 млрд доларів порівняно з 8,26 млрд доларів у 2021 році, але мінімум для всіх інших показників зростає порівняно з минулим роком.

Щодо ТНК п'ятого покоління в Україні, після отримання незалежності, у 1991 році, в Україні поступово почали відкриватися можливості для імпорتنих

операцій, заснування дочірніх компаній і філіалів на території країни, утворення спільних підприємств [31]. Це стало сприятливим підґрунтям для міжнародних корпорацій щодо виходу на український ринок.

На сьогодні більша частка ТНК в Україні відноситься до країн: США, Німеччина, Великобританія, Південна Корея. За основними сферами діяльності в Україні можна навести наступні ТНК, філіали та спільні підприємства, таблиця 2.1 [31]. У даних сферах обіг капіталі є відносно швидким, а комерційні загрози-низькі.

Таблиця 2.1.

ТНК в Україні за основними сферами діяльності

Харчова промисловість	Тютюнова промисловість	Нафтогазова промисловість	Хімічна промисловість	Агро-промисловість
McDonald's Corporation; Nestlé S.A.; Coca-Cola; PepsiCo	British American Tobacco; JTI; Philip Morris Inc.	British Petroleum Shell	Procter&Gamble; Unilever Dow Chemical Company	Cargill; COFCO International; Louis Dreyfus

Також можна навести Топ 5 ТНК в Україні за дохідністю у 2019 році. У таблиці 2.2 бачимо, що майже все наведені компанії працюють у металургійній та аграрній сфері [33].

Таблиця 2.2

Топ 5 ТНК за рівнем дохідності у 2019 році

№	Компанія	Прибуток, млрд. грн	Вид діяльності
1	ArcelorMittal	62,41	Виробництво сталі та прокату
2	Philip Morris	37,3	Продаж тютюнових виробів
3	Alfred C. Topfer	23,14	Торгівля зерном
4	Bunge	23,01	Торгівля зерном та кормами
5	METRO Group	19,78	Продаж продуктів через власні супермаркети

Незважаючи на те, що більшість ТНК в Україні ведуть свою діяльність в агропромисловій та металургійній сфері, із-за великого напливу міжнародних

інвестицій у ці сфери, можна прослідкувати нові тенденції у рості потенціалу ІТ сфери України, що сильно почало впливати на роботу ТНК в Україні.

2.2 Роль українського національного комітету міжнародної торгової палати України (ICC Ukraine) у розвитку мережевої структури у глобальному бізнес просторі

На сьогодні, для розвитку міжнародних мережевих структур між іноземними ТНК та українськими компаніями необхідно багато ресурсів та часу. Саме тому українським організаціям потрібно знати про можливі шляхи пошуку нових перспектив для інтеграції компанії до міжнародного середовища [13].

Для вдалого виходу на міжнародну арену та створення мережевої структури з ТНК, суб'єкту господарювання потрібно вирішити чи самостійно опанувати даний сегмент чи заручитися допомогою посередницьких організацій. При самостійній роботі підприємство матиме ряд перешкод, таких як нестача інформації для оцінки загроз при виході на іноземний ринок чи актуальний правовий аспект роботи на певній міжнародній ланці. Тож підприємство принизе свою можливість вдалого позиціонування на міжнародних ринках. З іншого боку через посередницькі структури підприємство зможе бути більш ефективним та підвище свої можливості у розширенні і досягненні встановленої цілі.

Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine) — перший національний комітет на території України [14], створений у 1998 році, як недержавна неприбуткова організація.

Основними завданнями організації є консультації з приводу комерційної діяльності і управління, дослідження ринку, розвиток у галузі гуманітарних наук, міжнародні відносини та їх регулювання, координація роботи Комітету, організація співпраці на вигідних умовах.

На сьогодні найперспективнішою сферою діяльності є ІТ-ринок, що зумовлено активними та революційними темпами розвитку даної сфери. ІТ ринок має великий ряд перспектив по інформатизації будь-якого процесу діяльності, він

має велику перевагу через появу новітнього інструменту маркетингу - Інтернету. Ми також можемо прослідкувати постійне зростання попиту на інформаційні товари та послуги за останні щонайменше 15 років, на рисунку 2.4 ми можемо прослідкувати збільшення обсягу витрат на інформаційні технології, що є доказом рентабельності даної сфери [21]. Тож українські компанії отримають високі можливості щодо розвитку їх сегменту в Україні та буде прослідковуватися зростання дохідності через створення мережових структур з транснаціональними компаніями [20].

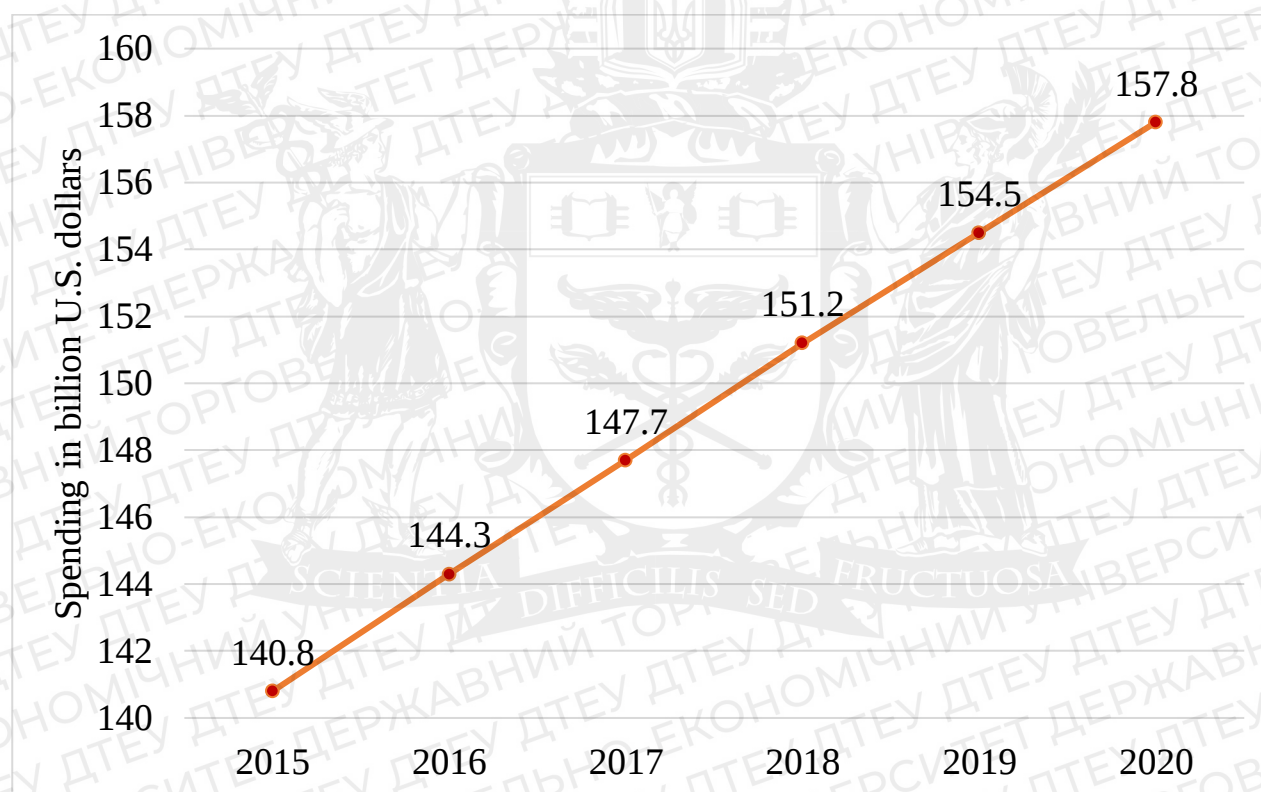


Рисунок 2.2. Витрати на інформаційні технології за період 2015-2020 років

Тож задля плідного виходу українських компаній на міжнародну арену, Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати може, по-перше, *розробити маркетингову стратегію для просування української компанії*. Для розробки міжнародної маркетингової стратегії треба чітко виділити чинники, що сприяють розробленню стратегії (основним є детермінанти маркетингового середовища, корпоративні місії та мета компанії), рішення щодо майбутнього розвитку, обрання шляху виходу на міжнародну арену, позиціонування і так далі.

Тож маркетингова стратегія це варіант розкриття потенціалу підприємства задля здобуття успіху на міжнародному поприщі [22].

Традиційним елементом маркетингу є просування товарів та послуг через рекламу [23]. Реклама допомагає сформувати образ товарів та послуг конкретної компанії у потенційних клієнтів. Також до інструментів просування компанії є прямий маркетинг, особистий продаж, зв'язок з громадськістю, стимулювання збуту. Вище зазначені елементи є моделлю просування AIDA, тобто Attention (увага), Interest (інтерес), Desire (бажання), Action (дія). Основним призначенням даної моделі є: розповсюдження інформації про товар, зазначення місць збуту, надання інформації щодо переваг товару та схилити до придбання товару або послуг [24].

Найперспективнішою нішею для реклами є Інтернет, це чітко прослідковується на рисунку 2.5 [25].

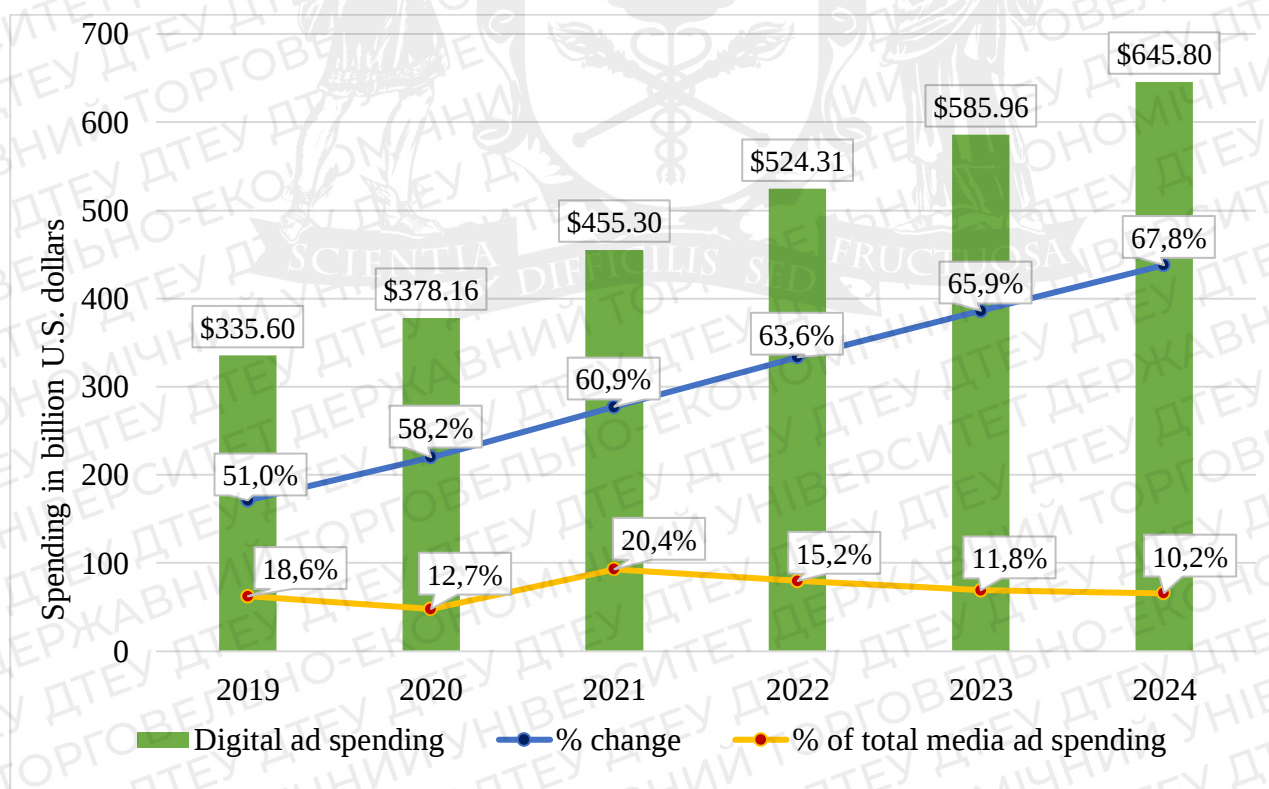


Рисунок 2.3. Витрати на інтернет-рекламу за 2019-2024 роки

Ми бачимо, що з кожним роком витрати та зростання попиту є стабільно зростаючими, і цього треба очікувати і в майбутньому. Тож використання

Інтернет-маркетинг для просування української компанії є найефективнішим варіантом.

Для допомоги українським компаніям з просуванням до створення міжнародних структур між ТНК є *аналіз сегменту ринку*, в нашому випадку це ІТ сфера. Виходячи з досліджень світового ринку технологій, прослідковується зростання попиту на апаратне забезпечення, зростання експорту послуг даного сегменту. Провідними країнами, що займають дані ніші є США (143 млрд. дол.), Великобританія (114,08 млрд. дол.) і Індія (95,89 млрд. дол.) [11]. Щодо сукупного обсягу витрат міжнародного ринку ІТ, то на Японію, США, Китай, Німеччину і Великобританію припадає приблизно 60% усього ринку.

Торговій палаті при аналізі сегментів ІТ ринку (ринок апаратного забезпечення, ринок програмного забезпечення, ринок ІТ послуг) треба визначити, що інвестиційне середовище та умови для бізнесу залежать від економічної ситуації в країні та світі. Для порівняння такі країни як Греція і Італія, з слабкою економікою, спрямовані в більшості своїй на короткостроковому скороченні ІТ витрат, коли розвинуті країни, такі як США та Китай працюють на збільшення доходу та оптимізації роботи для ефективної діяльності, що стає підґрунтям створення новітніх технологічних концепцій.

Щодо особливостей розвитку трьох вище зазначених сегментів ІТ ринку, то їх можна описати наступним чином:

- Ринок апаратного забезпечення

Найбільший відсоток на дану нішу приходить на Китай та США відповідно 17% і 11%. Також у цей сегмент входить виробництво електронних компонентів (найбільші виробники США (25%) та Японія (13%)), аудіотехніки та відеотехніки (найбільші виробники у цій ланці є Китай (18%) та Японія (15%)). Питома вага імпорту комп'ютерів промислово розвиненими країнами налічую 70%;

- Ринок програмного забезпечення

Домінуючими ТНК у цьому сегменті відносяться до США, ЄС, Японії. Варто відзначити, що основними експортерами програмного забезпечення,

окрім США, є Німеччина, Ірландія, Франція, Великобританія та Канада (щонайменше 50% від усього експорту));

- Ринок ІТ послуг

Виходячи з аналізу даного сегменту, темпи зростання міжнародної торгівлі перевищують експорт товарів та інших послуг. Основні ТНК даного сегменту відносяться до Індії, США, Німеччини та Ізраїлю, у відсотках частка експорту перевищує 60% [26].

Виходячи з проведеного аналізу сегментів, Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ИСС) матиме змогу визначити наступні кроки для формування мережових структур між українськими компаніями та ТНК, зокрема вдале обрання сегменту подальшої роботи.

Важливим аспектом формування мережових структур між українськими компаніями та ТНК є *конкурентоспроможність українських підприємств*. Тому однією із важливих задач Українського національного комітету Міжнародної Торгової Палати (ИСС) є покращення конкурентоспроможності через впровадження ряду заходів, наприклад створення програми, яка б поєднувала офлайн та онлайн пошук можливих торгівельних партнерів та допомогло швидше адаптуватися до нових аспектів господарювання.

Перший аспект, який впливає на конкурентоспроможність компанії це досвідченість персоналу. Рівень підготовки спеціалістів на пряму впливає на роботу підприємства. Спеціалісти повинні вміти пристосовуватися до постійних змін на ринку та при цьому коректно вести операції. Тому ИСС може надати підприємствам можливість підвищити кваліфікацію ІТ фахівців, через курси перенавчання на базі вже існуючих знань вищої освіти [27, 28].

Українські компанії будуть мати вищий рівень конкурентоспроможності, якщо вони будуть відповідати певним еталонам, визнаними міжнародними експертами. Тому другим аспектом є допомога створення та підтримка позитивного іміджу українських ІТ-підприємств Міжнародною Торговою Палатою. Правильне подання будь-якого продукту є головним чинником значущості товару або послуги [28, 29].

ISS може надати консультацію щодо розробки та постачання на міжнародний ринок нових продуктів з використанням українських ноу-хау. За допомогою цього ціни на міжнародній арені будуть більш вигідними та будуть навпаки стимулювати прогрес в українській науковій сфері. А також ISS може зробити оцінку відповідності технічного рівня товару або послуги до міжнародного стандарту [30].

Висновки до розділу 2

У першому параграфі 2 розділу було розглянуто основні аспекти формування мережевих структур через історичний огляд формування транснаціональних корпорацій на світовій арені. Сутність викладеного матеріалу у цьому зводиться до того, що історично еволюцію життєдіяльності ТНК та їх мережевих структур можна поділити на п'ять поколінь:

- Перше покоління (кінець XIX–початок XX ст.) ТНК було зосереджено на видобутку сировини в колоніальних країнах. Були створені міжнародні картелі;
- Друге покоління (1929–1945 рр.) припало на часи війн та займалося тільки військовим направленням. У цей час було створено різновид мережевої структури – концесії;
- Третє покоління (1945-1971 рр.) існувало у часи інформаційної революції. Мережеві структури проявлялися як концерни;
- Четверте покоління (1971-1989 рр.) ТНК припадає на період інновацій, науково-дослідницьку діяльність. Початок розвитку стратегічних альянсів;
- П'яте покоління (1989-дотепер). Початок існування цього покоління характеризується постсоціалістичними перетвореннями. Зміна пріоритетів у діяльності корпорацій.

У другому параграфі було розглянуто сутність та основні характеристики Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ISS Ukraine), а також її підтримка українських компаній щодо виходу на міжнародний ринок: просування української компанії, аналіз сегментів на IT ринку, покращення конкурентоспроможності компаній.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На сьогодні мережеві структури між ТНК на міжнародній арені відіграють провідну роль, вони є активними ланками порівняно з іншими системами господарювання. Відбувається активний розвиток мережевих структур через використання особливостей компаній у самій структурі.

Мережеві структури є більш пристосовуваними до сучасних тенденцій конкурентних переваг побудови бізнесу. Перевагами мережевих взаємодій ТНК є можливість скорочення витрат, створення сприятливого середовища для розвитку інновацій продукцій та послуг, формування нових підходів щодо управління та організації.

Поняття мережевої структури було розглянуто рядом вітчизняних та іноземних науковців, але його можна звести до наступного формулювання: мережева структура це гібридна форма взаємодії двох або більше сторін з укладанням усної чи письмової домовленості на засадах квазіінтеграційних форм контролю, зазвичай на певний період, задля досягнення спільної цілі через обмін досвідом, інформацією, ресурсів та стратегій.

До основних різновидів мережевих структур можна віднести: віртуальна мережа, консорціум, кластер підприємств, галузева мережа, стратегічний альянс, франчайзингова мережа, холдинг, група компаній, торгова мережа та концерни.

Після аналізу співробітництва ряду компаній (BMW та Brilliance Auto Group; Adidas та The Walt Disney Company; Biotherm (Група L'Oreal) та Renault) було визначено наступні характеристики:

- 1) Висока ймовірність перетворення відносин у мережевій структурі у дочірню організацію.
- 2) Взаємодія працівників не тільки у формальній обстановці, а й у неформальній.
- 4) Високий рівень конкурентоспроможності.
- 5) Розподіл своїх команд у різних географічних точках
- 6) Співпраця у мережевій структурі зазвичай відбувається між рівноправними компаніями.

7) Спільне інвестування у проекти.

Щоб визначити основні аспекти формування мережевих структур на світовій арені, було проаналізовано історію становлення суб'єктів мережевих структур, а саме транснаціональних корпорацій. Історично життєдіяльність ТНК розподілено на п'ять поколінь:

- Перше покоління (кінець XIX–початок XX ст.) ТНК було зосереджено на видобутку сировини в колоніальних країнах. Прикладом мережевої структури може послугувати створення першим поколінням ТНК міжнародних картелів;
- Друге покоління (1929–1945 рр.) припало на часи війн та займалося тільки військовим направленням. У цей час було створено різновид мережевої структури – концесії, що є дуже характерним для часів з воєнним режимом;
- Третє покоління (1945-1971 рр.) існувало у часи інформаційної революції. Третє покоління ТНК почало активно розвивати нові види мережевих взаємодій, тому можна прослідкувати появу концернів, кластерів підприємств;
- Четверте покоління (1971-1989 рр.) ТНК припадає на період інновацій, науково-дослідницьку діяльність. У цей період ТНК почали запроваджувати новий від співробітництва, такий як стратегічний альянс;
- П'яте покоління (1989-дотепер). Початок існування цього покоління характеризується постсоціалістичними перетвореннями. У цей проміжок часу прослідковуються зміни пріоритетів у діяльності корпорацій та розвиток та впровадження вже існуючих типів мережевих структур.

Для українських компаній, відповідно і для країни в цілому, є важливим співробітництво з міжнародними ТНК та можливість здорової конкурентоспроможності у глобальному бізнес-середовищі. Задля уникнення зайвих перешкод при виході на міжнародний ринок, українським компаніям можна співпрацювати з Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine).

Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine) було створено у 1998 році, з метою надання консультації, розробки аналітики та статистичних даних, організація співпраці компаній, аналіз ринку. Він є найоптимальнішим вибором для українських компаній для посередницької роботи у створенні міжнародних структур.

Для прикладу розширення роботи української компанії було обрано ІТ сферу, так як вона є найпрогресивнішою на сьогодні. Виходячи з проаналізованих даних у другому розділі, другому параграфі, на рисунку 2.4 чітко видно зростання попиту на інформаційні технології за останні 15 років.

Основними шляхами у просуванні українських компаній було обрано: маркетингова стратегія для просування компанії, аналіз сегменту ІТ ринку та покращення конкурентних переваг української компанії.

Аналіз сегменту ринку полягав у дослідженні актуальних кон'юктур ІТ ринку та кількості ТНК на них. Після аналізу було виділено три основні сегменти ІТ сфери: апаратне забезпечення, програмне забезпечення та ІТ послуг. Обрання конкретного сегменту залежить від спрямування конкретної української компанії.

ICC Ukraine може допомогти з розробкою та перевіркою вже існуючої маркетингової стратегії. Було розглянуто Інтернет рекламу як ефективний інструмент просування товару або послуги компанії. Для просування українського товарів або послуг було обрано моделі просування AIDA (Attention (увага), Interest (інтерес), Desire (бажання), Action (дія)).

Значущим також є допомога Міжнародної Торгової Палати у вдосконаленні конкурентоспроможності українських компаній. Було виділено наступні аспекти, покращення яких суттєво вплине на конкурентні переваги компанії: підготовка спеціалістів, створення та підтримка позитивного іміджу, використання українських ноу-хау у виробництві/постачанні товарів або послуг, аналіз товарів або послуг на відповідність міжнародним стандартам.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Manuel Castells PROFESSOR EMERITUS [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://sociology.berkeley.edu/professor-emeritus/manuel-castells>
2. The Information Age: Economy, Society, and Culture (Blackwell): 1st volume Manuel Castells [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://urb.bme.hu/wp-content/uploads/2014/05/manuel_castells_the_rise_of_the_network_societybookfi-org.compressed.pdf
3. Створення мережових організаційних структур / Робер Патюрель / Проблеми теорії та практики управління. – 1997 р. – №3. – с. 76-81
4. Дослідження змісту економічної категорії «мережові структури» / Олександр Володимирович Пахаренко // Український журнал прикладної економіки. – 2019. – Том 4. – № 4. – с. 282–293. – ISSN 2415-8453.
5. Organizações em rede: o que são, benefícios e 3 exemplos de casos reais para se inspirar [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://setting.com.br/blog/gestao-empresarial/organizacoes-rede/>
6. BMW BRILLIANCE [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.bmw-brilliance.cn/cn/en/index.html>
7. Renault et Biotherm présentent un concept de voiture spa [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://fr.fashionnetwork.com/news/Renault-et-biotherm-presentent-un-concept-de-voiture-spa,81312.html>
8. Стратегічні імперативи управління підприємствами мережових структур: теоретична площина та практичний вимір сучасного бізнес-середовища / Гевко В.Л., к.е.н., доцент, докторант / Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. // Економічний форум 3/2019. – 2019 р. – с. 114-120 – УДК 334.7:004.7: 658.1
9. Місце та роль транснаціональних корпорацій в системі міжнародних економічних відносин / Клименко Я.В. / Кіровоградський національний технічний університет // – 2017 р.
10. Транснаціональні корпорації / І.О. Давидова, К.Ю. Величко, О.І. Печенка –

Харків: Видавництво «Форт», 2018. – 175 с. Corporate Strategy for a Sustainable Growth: Alignment, Execution, and Transformation / Guido Corbetta, Paolo Morosetti // EGEA spa – 2020. – с. 229 – ISBN: 8823819199, 9788823819191

11. UNCTAD [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://unctad.org/>

12. Сучасні тенденції розвитку міжнародної інвестиційної діяльності ТНК / Кухарик В. // Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки / Розділ II. Економіка й управління національним господарством 3 – 2020. – с. 32-43 – УДК 339.92:330.332

13. Український національний комітет Міжнародної торгової палати (ICC Ukraine) [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.iccua.org/>

14. Політико-правові аспекти розвитку співробітництва України з торгово-економічними організаціями / Апанасенко О.Є. // Юридичний науковий електронний журнал – 2021. – с. 279-282 – DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-9/69>

15. Сучасні практики обміну культурними ресурсами: досвід міжнародних мережових структур / Валентина Панченко, Дарина Живоглядова // Наукові записки НаУКМА. Історія і теорія культури. 2021. Том 4 – 2021. – с. 28-34 – DOI: 10.18523/2617-8907.2021.4.28-34

16. Міжнародні стратегічні альянси як чинник розвитку конкурентних переваг підприємства / Касич А.О, Чумаченко Ю.В. / Мукачівський державний університет // Економіка і суспільство. Випуск № 13/2017 – 2017. – с. 78-83 – УДК 334.726

17. Стратегічні альянси як феномен глобальної економіки / Морозова І.В., Чернова О.В. / Класичний приватний університет // Приазовський економічний вісник – 2020. – с. 14-19 – DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2020-1-3>

18. Особливості формування та розвитку транснаціональних корпорацій в умовах глобалізації / Венгер В.В. / ДУ Інститут економіки та прогнозування НАН України // European scientific journal of Economic and Financial innovation №2(4) – 2019. – с. 30-44 – DOI: <http://doi.org/10.32750/2019-0204>

19. FORBES [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.forbes.com/>

20. Особливості сучасного ринку ІТ-послуг та специфіка просування на ньому / Голидьбіна А.В., Язвінська Н.В. – 2019. – с. 1-13 – УДК 339.138
21. IRONPAPER [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ironpaper.com/>
22. Формування міжнародної маркетингової стратегії / Співаковська Т.В // Ефективна економіка № 2 – 2017. – УДК 339.138
23. Аналіз досвіду втілення міжнародними компаніями стратегій просування та їх місце в концепції маркетинг-міксу / Пашков І.А., Голянчук А.Р. // Світове господарство та міжнародні економічні відносини – 2017. – с. 37-40 – УДК 334.722.81:061.5:005.21:339.138
24. Особливості просування товарів на міжнародні ринки / Пугачевська К.Й., Лизанець А.Г., Полянська В.Е. // Придніпровська державна академія будівництва та архітектури / Економіка та управління підприємствами / Східна Європа: економіка, бізнес та управління / Випуск 1(24) – 2020. – с. 132-137 – DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.24-19>
25. eMarketer [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.emarketer.com/>
26. Дослідження структури і тенденцій розвитку світового ринку інформаційних технологій / Сардак С. Е., Ставицька А. В. // Technology Audit and Production Reserves – 2017. – с. 96-100 – DOI: 10.15587/2312-8372.2015.47353
27. Конкурентоспроможність України на світовому ринку ІТ-послуг в умовах глобалізації / Севрук І.М., Рупчева А.О. // Економіка і суспільство / Випуск №15 – 2018. – с. 65-70 – УДК 339.56
28. Конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках / В. Ф. Савченко, Є. В. Редька // Науковий вісник ЧДІЕУ №6 – 2017. – с. 70-77 – УДК 339.137:339.564
29. Конкуренція та конкурентоспроможність ІТ-підприємств на міжнародному ринку / Рахман М.С., Александрова А.О. // Економічні науки / Випуск 30. Частина 1 – 2018. – с. 26-29 – УДК 339.13.017 / 621.39

30. Формування міжнародної конкурентоспроможності ІТ-сектору України / Л. Ю. Феліксова // Ефективна економіка № 5 – 2017. – УДК: 339.5
31. Тенденції та особливості діяльності транснаціональних корпорацій на внутрішньому ринку України / Ткаченко Д.О. // ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України" – 2017. – с. 36-41 – УДК 339
32. Галузеві мережеві структури: критерії ідентифікації та оцінювання міжфірмових взаємовідносин / Паливода О.М. // Економічна наука / Економіка та держава №5 – 2017. – с. 75-78 – УДК 334.012.23
33. 200 найбільших компаній України 2019 року / Головнєв С., Віннічук Ю. // [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://biz.censor.net/resonance/3218608/200_nayiblishih_kompanyi_ukrani_2019_rok
34. United Nations [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.un.org/en/>