

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра світової економіки

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

СТРАТЕГІЇ ЛОКАЛІЗАЦІЇ ПІДРОЗДІЛІВ МІЖНАРОДНОЇ КОМПАНІЇ

*(на матеріалах Асоціації "Український національний комітет Міжнародної
Торгової Палати (ICC Ukraine)" м.Київ)*

Студентки 2м курсу, 10 групи,
факультету міжнародної торгівлі
права
спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»
спеціалізації «Міжнародний
бізнес»

підпис студента

Загадерчук Юлії
Василівни

Науковий керівник
доктор економічних
наук професор

підпис керівника

Дугінець Ганна
Володимирівна

Гарант освітньої
програми доктор
економічних наук
професор

підпис керівника

Калюжна Наталія
Геннадіївна

Київ 2021

АНОТАЦІЯ

Загадерчук Ю.В. Стратегії локалізації підрозділів міжнародної компанії. *(на матеріалах Асоціації "Український національний комітет Міжнародної Торгової Палати (ICC Ukraine)", м Київ)*

У роботі проаналізовано праці та підходи до стратегій розвитку міжнародних компаній. Наведено перелік факторів та основних рушіїв, а також підходи, практичний досвід реалізації стратегій локалізації підрозділів міжнародних компаній на прикладі передових у своїх галузях.

Розглянуто особливості дислокації на території України відділів міжнародних компаній на прикладах харчової та автомобільної галузей. З огляду на відмінність в обраних галузях компанії керуються відмінними факторами при прийнятті рішень: для міжнародних компаній харчової галузі характерною є стратегія злиттів та поглинань, тоді як для ТНК автомобілебудівної галузі така модель є неприйнятною з огляду на велику капіталомісткість виробництва.

Проаналізовано вплив державної політики на привабливість бізнес-середовища України та механізми її підвищення. Обґрунтовано шляхи підвищення привабливості бізнес-середовища та наведено приклади реальних заходів держави, спрямованих на формування іміджу довгострокового стабільного партнера.

Ключові слова: міжнародна компанія, стратегії, підрозділи, глобалізація, ТНК, інвестиції, капітал, ICC, регулювання.

SUMMARY

Zahaderchuk Y.V. International company's affiliates localization strategy. *(based on materials of Ukraine National Committee of International Chamber of Commerce(ICC Ukraine)*

The works and approaches to development strategies of international companies are analyzed in the work. The list of factors and the main drivers, and also approaches, practical experience of realization of strategies of localization of divisions of the international companies on an example of advanced in the branches is resulted.

Peculiarities of dislocation of departments of international companies on the territory of Ukraine on the examples of food and automobile industries are considered. Given the differences in the selected industries, companies are guided by different decision-making factors: international food companies are characterized by a strategy of mergers and acquisitions, while for TNCs in the automotive industry such a model is unacceptable given the high capital intensity of production.

There were analyzed substantiated and the influence of the state policy on the attractiveness of the business environment of Ukraine and the mechanisms of its increase. Ways to increase the attractiveness of the business environment are substantiated and examples of real measures of the state aimed at forming the image of a long-term stable partner are given.

Keywords: International company, strategy, affiliates, globalization, MNC, investments, entity, ICC, regulation.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності формування стратегій у міжнародному бізнес-середовищі

1.2 Міжнародний досвід локалізації підрозділів міжнародних компаній.

Висновки до розділу 1.

РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ ТНК В УКРАЇНІ

2.1. Організація роботи філій ТНК на прикладі харчової промисловості в Україні

2.2. Функціонування підрозділів міжнародного підприємства автомобільної промисловості в Україні

Висновки до розділу 2.

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ПІДРОЗДІЛІВ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНУ

3.1. Вплив державної політики на привабливість бізнес-середовища в країні для підрозділів ТНК

3.2. Підвищення привабливості бізнес-середовища України для міжнародних компаній

Висновки до розділу 3.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах глобалізаційних процесів роль ТНК виходить на головний план. Вони є рушійною силою в сьогоденній міжнародній торгівлі. Саме вони є драйверами для перерозподілу та направлення потоків капіталу на всіх рівнях: галузей, країн, регіонів та глобальної арени.

Актуальність обораної теми викликана збільшенням масштабів міжнародної торгівлі, активізацією зовнішньоторговельних операційних потоків та інтернаціоналізацією компаній різних країн. Формування принципів прийняття рішень щодо локалізації є одним з головних питань, що постають перед підприємством, що планує оперувати якщо не глобально, то хоча б в межах регіону. З іншого боку, дане питання є особливо актуальним, враховуючи те, що в науці не існує ані загального підходу щодо визначення місць дислокації підрозділів, ані моделі підбору стратегій.

Об'єкт дослідження – стратегії локалізації підрозділів міжнародного підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні основи та практичні аспекти реалізації стратегії локалізації підрозділів міжнародної компанії, а також допоміжні фактори та чинники привабливості українського бізнес-середовища.

Мета дослідження – аналіз стратегій локалізації підрозділів, особливостей впровадження даного типу управлінських рішень, а також визначення шляхів максимізації привабливості українського бізнес-середовища для міжнародних компаній.

Для досягнення зазначеної мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- проаналізувати наукові праці як вітчизняних так і зарубіжних науковців стосовно формування стратегій компанії у бізнес-середовищі;
- вивчити теоретичні підходи до визначення сутностей формування стратегій;
- провести аналіз прикладів практичної реалізації стратегій локалізації;

- дослідити найбільші ТНК харчової промисловості, що присутні на ринку України та провести аналіз діяльності їх філій;
- провести співставний аналіз стратегій виходу на український ринок міжнародних компаній харчової промисловості;
- провести аналіз ринку автомобілебудівної промисловості;
- провести співставний аналіз стратегій виходу український ринок та розташування міжнародних компаній автомобілебудівної промисловості;
- визначити особливості функціонування кластерної ініціативи в Україні;
- визначити засади правового та економічного державного регулювання ТНК;
- проаналізувати стан та визначити переваги і недоліки державного регулювання ТНК;
- визначити ключові напрямки підвищення привабливості бізнес-середовища Україна для залучення ПІІ.

Практична цінність роботи полягає у дослідженні тенденцій локалізації підрозділів міжнародних компаній; аналізі та визначенні тенденцій локалізації підрозділів міжнародних компаній харчової промисловості на території України; аналізі та визначенні тенденцій локалізації підрозділів міжнародних компаній автомобільної промисловості на території України; визначенні засад та особливостей державного регулювання діяльності ТНК в Україні; визначенні шляхів підвищення привабливості бізнес-середовища України для залучення міжнародних компаній та ПІІ на територію країни.

Публікації. За результатами досліджень опублікована стаття «Теоретично-практичні основи формування стратегій розвитку міжнародному бізнес-середовищі» у збірнику наукових статей студентів (К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021).

Інформаційною базою дослідження були законодавчі та нормативні акти України; наукові праці зарубіжних і вітчизняних вчених; ресурси мережі Інтернет; статистичні дані Державної фіскальної служби України, Державної служби статистики України.

Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел, додатків. Робота містить 1 таблицю, 2 рисунки, список використаних джерел нараховує 51 найменування. До роботи додаються 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-ПРАКТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ

1.1 Теоретичні підходи до визначення сутності формування стратегій у міжнародному бізнес-середовищі

Не зважаючи на значну кількість наукових надбань стосовно мотивів та безпосередньої діяльності міжнародних компаній, питання щодо обґрунтування стратегій дислокації підрозділів та механізмів прийняття стратегічних рішень даного характеру покрито досить мало.

Перші міжнародні фірми з'явилися в кінці XIX століття. Вже на початку XX ст. промислові компанії створювали зарубіжні філіали та організовували міжнародне виробництво. Як дослідила М. Вілкінз, вже в цей час існували різні форми підприємств, які здійснювали прямі іноземні інвестиції. Серед них були і колоніальні сировинні фірми і нові промислові корпорації, що набули форму концернів [1]. Але період нестабільності та хаосу у міжнародних економічних відносинах у 1920-1940 роки загальмував та навіть припинив на певний час тенденцію інтернаціоналізації фірм. Лише після Другої світової війни вона відновилася із новою силою.

Над темою стратегій дислокації підрозділів міжнародних підприємств трудилося багато як іноземних так і відчизняних науковців та відповідно існує цілий ряд теорій (фундаментальної школи, інтерналізації та еkleктичної парадигми та підходи до аналізу багатонаціональних фірм з точки зору створення знань (Knowledge-based MNEs theory), унікальності ресурсів (Resource-based MNEs theory) та міжорганізаційних мереж (Network-based MNEs theory) стосовно принципів та методологій формування їх топографічної структури.

Одним із основоположників теоретичних дискусій щодо функціонування міжнародних компаній вважається С. Гаймер, який вважав, що для успішної організації мережі зарубіжного виробництва багатонаціональна фірма повинна користуватися певними перевагами щодо місцевих компаній країни-

реципієнта [2]. Пізніше ж на основі його праць Чарльз Кіндлберн назве такі переваги «монополістичними». Вихідним положенням теорії «монополістичних переваг» Кіндлбергера є теза, що будь-яка фірма, яка здійснює прямі інвестиції в зарубіжне виробництво, буде знаходитися в менш сприятливому становищі порівняно із її місцевими конкурентами. Але якщо така фірма все ж відкриває зарубіжне дочірнє підприємство та закріплюється на ринку країни-реципієнта, це означає, що вона має певні монополістичні переваги над місцевими компаніями [3].

Ще одним цікавим аспектом дослідження є теорія локалізації на основі моделі життєвого циклу. У 1966 році Р. Вернон надрукував свою статтю «Міжнародні інвестиції та міжнародна торгівля в контексті продуктового циклу», яка заклала основи нового напрямку дослідження діяльності міжнародних корпорацій. В центр свого дослідження інтернаціоналізації виробництва Р. Вернон поставив питання синхронності та оперативності інновацій, наслідки економіки масштабу для зарубіжної експансії фірм. На основі ретельних емпіричних досліджень в рамках Гарвардського проекту «Багатонаціональні підприємства», цим вченим була розроблена теорія міжнародних компаній на основі циклу життя продукту. Розвиваючи ідею дослідника теорій міжнародного обміну М. Познера про пов'язану з інноваціями технологічну монополію, Р. Вернон звернувся до аналізу нового продукту та його стадій життя. Він показав залежність вивозу прямих іноземних інвестицій та розвитку міжнародного виробництва від фаз життя продукту: стадії нового продукту, стадії зрілого продукту, стадії стандартизованого продукту. Модель циклу життя продукту набула поширення для інтерпретації причин та мотивів релокації галузей обробної промисловості із одних країн в інші. Ця концепція стала теоретичним поясненням переміщення виробництва за кордон і давала корисну інтерпретацію стратегій менеджменту багатонаціональних фірм [4].

Дедалі все більшого, а часто і визначального значення набуває відмінний від сировинних, проте не менш важливий, ресурс людського потенціалу. Наприкінці 60х років XX століття Пентроуз обґрунтував свою теорію, одним із перших

визначивши ключовим фактором до розміщення підрозділів міжнародної компанії наявність людського капіталу та навичок, необхідних для операційної діяльності компанії [5]. Наразі дана теорія має право жити та розвиватись в умовах інноваційно-інформаційного суспільства, коли навички та інтелект цінуються найбільше.

Якщо раніше дослідні підрозділи компанії зосереджували в країнах реєстрації та розташування штаб-квартир, то наразі дана тенденція себе виживає. Багато міжнародних компаній зі світовим ім'ям, такі як наприклад Unilever, Expedia, Panasonic, FireEye, Oppo, Vivo, Koch та Atlassian, переносять свої R&D підрозділи до країн, що розвиваються, як наприклад Індії. Високий рівень освіченості та інтелектуального потенціалу, сприятливе державне регулювання, за прогнозами аналітиків, вже досить скоро можуть зрівняти Індію за концентрацією наукових центрів (або ж Global capability center) з західним побережжям Америки. На кінець 2019 року в країні налічувалося понад 1250 підрозділів міжнародних корпорацій, що займаються розробками [6].

Загалом всі ці моделі обґрунтовують мотиви та цінність переваг, якими керуються управління міжнародних компаній для прийняття рішення щодо розміщення підрозділів в тих чи інших країнах. Проте процес прийняття такого рангу стратегічних рішень набагато складніший попри проведення масштабного дослідження за статистичними даними та економічними дослідженнями, моделюванням процесів та результатів прийняття того чи іншого рішення, важливим аспектом при визначенні топографічної структури міжнародної компанії є також і схильність топ-менеджменту до прийняття ризикованих рішень.

З точки зору менеджменту та прийняття стратегічних рішень історично існує дві основні моделі щодо розширення компанії та вибору країн дислокації нових підрозділів.

Модель інтернаціоналізації Упсала обґрунтовувала, що зазвичай, багатонаціональні підприємства поширюють їх діяльність спочатку на ринках, що дуже схожі на національні. Лише згодом, накопичивши певні знання та

досвід, вони просуваються далі від сусідніх чи однотипних із їх домашніми ринків [7].

Також поступово, здобуваючи досвід і нові знання, підвищується якісний рівень присутності на зовнішньому ринку: від найменш ризикованих форм операцій, наприклад, експорту продукції за посередництва торговельного агента, до виробничих філій. Вивчаючи новий ринок, міжнародна компанія збільшує інвестиції в операції на ньому, переходить від простих форм бізнесу до складних, що вимагають значних ресурсів та компетенції. Теорія Упсала, таким чином, стверджує що інтернаціоналізація є постадійним процесом. Посилення присутності на зарубіжному ринку залежить від накопичення та засвоєння знань про нього. [8].

На відміну від цих тверджень, два інших концептуальні підходи, які отримали назву «міжнародні нові підприємства» та «народжені глобальними», спростовували поступовість розвитку міжнародного бізнесу фірм. Б. Овіат, П. МакДугал, Г. Найт та Т. Кавузгіл, хоча із різних позицій, виявили, що значна частина фірм, особливо середніх та малих, успішно здійснює надзвичайно швидко інтернаціоналізацію [3].

За висновком Г. Найта та Т. Кавузгіла, надшвидка інтернаціоналізація фірм, народжених глобальними, спричинена особливостями інноваційної культури підприємства та організаційної здатності цих компаній. Ключовими рисами народжених глобальними фірм є надзвичайно сильна міжнародна підприємницька орієнтація та міжнародна маркетингова орієнтація. Міжнародне підприємницьке спрямування дозволяє таким фірмам швидко входити у міжнародні ринки через унікальні підприємницькі здатності, які включають активну позицію та ініціативність їх керівництва, інтуїцію, інноваційне бачення та далекоглядні погляди на розвиток бізнесу [9].

Глобалізація виявила цікаву закономірність: останнім часом переважна більшість успішних бізнес-проектів у своїй основі мають не розрахунок, а інтуїцію; втрачають сенс класичні аналітичні ринкові дослідження та прогнози авторитетних фахівців; умови бізнесу схожі на бойові – прорахувати економічну

ситуацію неможливо, а рішення необхідно приймати швидко. Виникло протиріччя між зростаючою кількістю і складністю проблем та здатністю людей їх вирішувати. Тому глобалізація – час панування інтуїції [10]. Зростаючі темпи змін вимагають нових підходів до менеджменту, в тому числі й до планування та прийняття рішень.

Теоретики міжнародних нових компаній вважають, що їх масове розповсюдження в багатьох країнах світу ймовірно відображає нову модель інтернаціоналізації. Хоча традиційний погляд на міжнародні корпорації як на великі багатонаціональні корпорації ще домінує в економічній теорії, новостворені «швидкі» глобальні компанії можна розглядати у якості передвісників більш різноманітної міжнародної бізнес-системи, в якій будь-яка фірма може домогтися успіху на міжнародному рівні завдяки своїй особливій організаційній здатності та організаційній культурі.

Існує досить багато підходів до розуміння мотивів та принципів локалізації підрозділів міжнародних компаній, деякі з них акцентують увагу на сприятливому середовищі на іноземному ринку, конкурентних перевагах відсутності опонентів на них, або ж можливості перенести виробництво та максимально наблизити його до видобутку сировини, інші вчені вказують на ключову роль людського капіталу та наявності кваліфікованих спеціалістів, здатних задовольнити вимоги та виклики підприємства.

Транснаціональні корпорації максимально використовують переваги глобалізації і самі ж є їх рушієм. Якщо поглянути на розташування різних підрозділів міжнародних компаній, то чітко прослідковується певна логічна система: виробничі підрозділи «виносяться» від штаб-квартири ближче до необхідних сировини та ресурсів (дешева робоча сила, пільги та преференції на засоби виробництва тощо), тобто – менш розвинуті країни, які зацікавлені в притоці інвестицій та створенні нових робочих місць; відділи маркетингу та фінансів – до економічних центрів розвинутих країн; а от з відділами НДДКР та підвищення кваліфікації прослідковується дуже цікава тенденція – існує два

сценарії: або розміщення їх в наукових центрах розвинутих країн, або ж – в країнах що розвиваються і мають великий потенціал в сфері розробок

Міжнародні компанії розвинених країн розглядають ринки країн, що розвиваються, як джерело економічного зростання й висококваліфікованої інтелектуальної робочої сили. Корпорації все активніше стали здійснювати свої дослідження й розробки в цих країнах. Компанії зі списку найбільших глобальних корпорацій журналу «Fortune» мають на сьогоднішній день 98 дослідницьких центрів у Китаї й 63 в Індії [11]. Наприклад, біотехнологічне відділення компанії General Electric інвестувало 500 млн дол. у створення дослідницького медичного центра, найбільшого у світі, в індійському Бангалоре. Американська комп'ютерна корпорація Cisco вклала більше 1 млрд дол. у створення в Індії другого за величиною відділення – Cisco East. Дослідницький центр корпорації Microsoft у Пекіні є другим за величиною після американського головного офісу. Наукомісткі компанії інтенсивно набирають фахівців із країн, що розвиваються. Наприклад, чверть усього персоналу корпорації Accenture працює в Індії [11].

До прикладу, розглянемо добре відому широкому загалу ТНК – Nestle, яку в 2019 році Forbes визнали найбільшим виробником продовольчої продукції [12]. Починаючи з 2010 року більш ніж 90% виробництва продукції з кавових та какаобобів була зосереджена безпосередньо в регіонах їх вирощування [13]. Ще одним яскравим прикладом може слугувати не менш відома компанія Apple, що є дев'ятою в світі найбільшою ТНК (за версією Forbes Global 2000, 2020). Як відомо, фактично все виробництво техніки зосереджено в Азійському регіоні, зокрема в Китаї, де вартість робочої сили є набагато меншою аніж в країні розташування материнської компанії.

З іншого ж боку якщо ми поглянемо на місця розташування фінансових, маркетингових відділів обох цих компаній, то можемо впевнено сказати, що вони розташовані в розвинутих країнах походження ТНК.

Новою тенденцією в діяльності крупних міжнародних компаній, що давно є гравцями ринку поширилось горизонтальне партнерство, прагнення до

підвищення їх гнучкості. Корпорації дедалі більше уваги приділяють своїй вартості на ринку (рівно капіталізації) швидше роблячи акцент на нематеріальних активах, бренду, іміджу та значущості компанії в світі (формуєчи «shared value» компанії). Дійсно великі гіганти ринку піклуються швидше про ім'я компанії більше аніж про прибуток, відкликаючи цілі партії товару, організовуючи масштабні акції захисту природних ресурсів, запроваджуючи соціальні проекти. Для таких компаній ринки будь-яких країн по суті є однаковими, адже вони не розділяють країни за певними культурологічними особливостями, а швидше орієнтуються на якість роботи та освідченість і професіоналізм кадрів та можуть розраховувати на зацікавленість національних урядів у розміщенні підрозділів таких компаній на своїй території. Фактично спочатку компанія працює на свою світову репутацію, а далі репутація «працює» на неї.

З огляду на нову ідеологію міжнародних компаній, що нині має місце, можемо спостерігати як корпорації вибудовують свою внутрішню структуру так, щоб їх підрозділи конкурували між собою. Поширюються організаційні структури, що базуються на малих групах, серед яких компанії стимулюють внутрішньофірмову конкуренцію, внутрішньофірмове підприємництво [10]. З огляду на новітні тенденції змінюються і підходи до вибору територій дислокації підрозділів.

Часто крупні міжнародні корпорації виступають ядром для концентрації навколо себе підрозділів інших компаній, особливо в сфері інтелектуальної продукції та НДДКР, я до прикладу проект Toyota Woven City, що передбачає відкриття підрозділів R&D компаній IT, медіа, машинобудівної, автомобільної та інших галузей на території техноміста.

Отже, питання формування та розвитку компаній в міжнародному бізнес-середовищі ставало наріжним каменем праць багатьох авторів, проте на даному етапі розвитку науки питання формування методологічних основ до формування стратегій не існує.

Кожна компанія є унікальною та її підходи щодо формування залежать від низки факторів як: продуктова спеціалізація, форма організаційної структури, рівень централізації влади, компетентності та схильності вищого менеджменту компанії, історичні особливості розвитку компанії, середовище потенційних місць дислокації, тощо.

Також слід пам'ятати про високий рівень невизначеності міжнародного середовища, що підсилюється глобалізаційними ефектами, та впливає на прийняття стратегічних рішень даного рівня. В умовах швидкоплинної зміни зовнішніх факторів оцінки неможливо продумати єдину систему чи сценарій, тому посилюється важливість ефективного та вчасного аналізу і прийняття швидких оперативних рішень управлінцями компаній, що діють в міжнародному бізнес-середовищі.

1.2 Міжнародний досвід локалізації підрозділів міжнародних компаній.

Перш за все, слід зазначити, що на вибір локацій для розташування підрозділів міжнародної компанії впливає широкий ряд різноманітних факторів на різних рівнях організації діяльності: макро-, мезо-, та мікрорівні. До чинників, що впливають на прийняття стратегії локалізації філій на мікрорівні (тобто внутрішньофірмовому) можна віднести:

- Бізнес-модель, що притаманна підприємству;
- Стиль менеджменту;
- Рівень готовності топ-менеджменту до прийняття ризикових рішень;
- Конкурентна стратегія та стратегія позиціонування на ринку.

До чинників макрорівня слід віднести:

- Макроекономічне середовище:
 - a. Стабільність;
 - b. Ринок;
 - c. Монетарна політика;
- Ступінь економічної лібералізації;

- Інституціональне середовище;
- Підприємницьке середовище;
- Фінансово-інвестиційне середовище;
- Інфраструктура;
- Геополітичні та гео економічні ризики регіону.

Проміжною за масштабами діяльності є група мезочинників, що можуть становити значний вплив при прийнятті рішення. До неї слід віднести наступні категорії:

- Галузеві особливості ведення бізнесу;
- Наближеність до ресурсів;
- Наближеність до ринків;
- Наближеність до факторів виробництва (робоча сила, капітал, тощо);
- Розвинутість інфраструктури;
- Логістична інфраструктура.

Перелік чинників не є вичерпний та постійно змінюється відносно конкретного підприємства, галузі та геополітичної ситуації на певний момент часу. Проте, саме ним керуються міжнародні компанії при виборі територій для дислокації своїх підрозділів. До прикладу, Toyota Motor Company має 5 регіональних штаб-квартир, 20 штабів для розробок, 67 ключових виробничих точок [15]. При цьому поглянувши на географічне розташування цих підрозділів (Додаток А), чітко прослідковується закономірність їх розміщення: 5 штаб-квартир відповідають основним регіонам діяльності та запуску нових продуктів; R&D центри розташовані в розвинутих країнах, в точках концентрації інтелектуального капіталу та центрів розробок; в той час як виробничі центри Toyota Motor Company розташовуються на мапі з огляду на наближеність до ринків збуту, керуючись головним чином попитом. Така система локалізації підрозділів є характерною з огляду на сферу діяльності та принципи Кайдзен, якими керується компанія. Слід зазначити, що автомобілебудівна діяльність – це досить капіталомісткий та не гнучкий бізнес, що вимагає висококваліфікованих трудових ресурсів для його підтримання та ефективного

функціонування, тому питання наближеності до ринків сировини та дешевої робочої сили є неактуальним.

З іншого боку, поглянувши на географічне розташування підрозділів компанії Nestlé, а їх налічується понад 330 [13], прослідковується зовсім інша стратегія, хоча вона також орієнтована на збут. Така відмінність може бути аргументована сферою діяльності. Компанія має багаторічний досвід роботи в харчовій галузі, налагодила свої ланцюги поставки та має філії у столицях практично всіх країн світу, а виробничі підрозділи розташовані максимально близько до сировини, або ж за рахунок співпраці з місцевими фермерами та постачальниками можуть бути мінімально сконцентровані у містах.

Підприємства автомобілебудівної та харчової галузі мають зовсім різний профіль діяльності та організовують свою роботу по-різному, проте можемо виділити характерну спільну ознаку – наближеність до виробничих ресурсів на даному етапі розвитку, з наявною світовою інфраструктурою та логістичними ланцюгами, нівелюється. На головний же план виходить питання орієнтованості на попит, споживача та створення цінності, безпосередньо, для нього.

Отже, під час прийняття рішення щодо локалізації підрозділів міжнародної компанії, менеджмент повинен враховувати низку важливих факторів на різних рівнях, та перш за все, профіль та галузеві особливості діяльності компанії, прийняті принципи управління.

Висновки до розділу 1

У даному розділі було проаналізовано теоретичні підходи та практичний досвід реалізації стратегій локалізації підрозділів міжнародних компаній на прикладі передових у своїх галузях ТНК. Проведено аналіз праць вітчизняних та зарубіжних науковців стосовно теоретичних підходів до розташування філій ТНК. Слід зазначити, що кожна компанія є унікальною в силу своїх історичних та наявних, внутрішніх та зовнішніх особливостей як компанії так і ведення бізнесу. Наведено перелік факторів та основних рушіїв, що впливають на

прийняття управлінських рішень щодо локалізації філій. Слід зазначити, що особливу увагу також слід приділити аспекту управлінської ланки, а саме: організаційно-управлінській структурі, швидкості реакції, готовності прийняття ризикованих рішень. Ці фактори є очікуваними для кожної компанії, проте в той же час найбільш непередбачуваними через всій суб'єктивізм. Проаналізовано праці та підходи до стратегій розвитку міжнародних компаній.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДРОЗДІЛІВ ТНК В УКРАЇНІ

2.1. Організація роботи філій ТНК на прикладі харчової промисловості в Україні

Харчова галузь є однією з найрозвинутіших та продуктивніших в 3-поміж усіх сфер промисловості.

Таблиця 2.1

Динаміка обсягів реалізованої продукції харчової промисловості України за період з 2010 до 2020 року

Рік	Обсяг реалізованої продукції, млн.грн	у % до загального обсягу реалізованої промислової продукції	Абсолютна зміна, млн. грн	Темп приросту до попереднього року, %
2010	187522,0	18,0	28932,00	15,43
2011	216454,0	16,6	29415,70	13,59
2012	245869,7	18,0	7569,30	3,08
2013	253439,0	19,2	48952,90	19,32
2014	302391,9	21,2	95631,30	31,62
2015	398023,2	22,4	64395,70	16,18
2016	462418,9	21,4	85959,00	18,59
2017	548377,9	20,9	41476,60	7,56
2018	589854,5	19,4	26312,20	4,46
2019	616166,7	20,4	51895,20	8,42
2020	668061,9	20,9	28932,00	15,43

Джерело: складено автором за [16].

У 2020 році загальний обсяг виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів в Україні склав 668,061 млрд грн, що становить 20,9% від загального обсягу промислового виробництва. У торговельному вимірі експорт досяг 5,4 млрд доларів, що становить 21,5% експорту промислової продукції України. В експорті домінують рослинні та тваринні олії та жири, які становлять 66 відсотків усього експорту харчових продуктів на суму 3,7 мільярда доларів.

Проте основою експорту сільськогосподарської продукції залишається експорт сировини, а саме продуктів рослинного походження, зокрема кукурудзи, пшениці, ріпаку, сої.

Поряд із виробництвом рослинної олії, що домінує у галузі, харчова промисловість України включає понад 40 різних галузей. Значні можливості є в переробці овочів і фруктів. Наприклад, Україна є провідним виробником томатної пасти в колишньому Радянському Союзі та активним конкурентом по відношенню до європейського виробника. Україна також входить до п'ятірки найбільших європейських постачальників яблучного концентрату. Нарешті, частка України у світовому виробництві картоплі становить 6,2 відсотка, а завдяки картоплі без ГМО Україна має хороші можливості для розвитку міцних позицій на ринку картопляного борошна та сховищ, а також для збільшення обсягів експорту картоплі до ЄС.

Загалом в Україні налічується дві тисячі малих, середніх та великих харчових підприємств, 200 з яких є партнерами міжнародних компаній. Серед глобальних гігантів, які добре зарекомендували себе в Україні, є Mondelez, Nestle, Danone, Lactalis, Mars, PepsiCo, AbInBev, Coca-Cola, Carlsberg, East Balt Bakery та Mars.(додаток Б)

У 2019 році капітальні інвестиції в підприємства харчової промисловості зросли вдвічі порівняно з 2015 роком і склали 1,2 млрд доларів, або 13,7 відсотка від загального обсягу промислових капіталовкладень. Проте близько 70 відсотків потужностей харчової промисловості все ще використовує застаріле обладнання, що робить їх неконкурентоспроможними. Саме в харчовій промисловості можемо спостерігати найбільшу концентрацію ТНК, як національних так і іноземних.

Найпоширенішою формою інвестування в Україну з боку ТНК є поглинання національних підприємств (див. рис 2.1). Український ринок М&А розвивається досить хвилеподібно з тенденцією до зниження показників. Це пов'язано, насамперед з високою ризикованістю вкладання в українські проекти інвестицій у зв'язку з геополітичною ситуацією в країні, що ставить під сумнів стабільність

діяльності. Проте слід зазначити, що така тенденція до зниження обсягів злиттів і поглинань прослідковується ще з післякризового 2009 року.

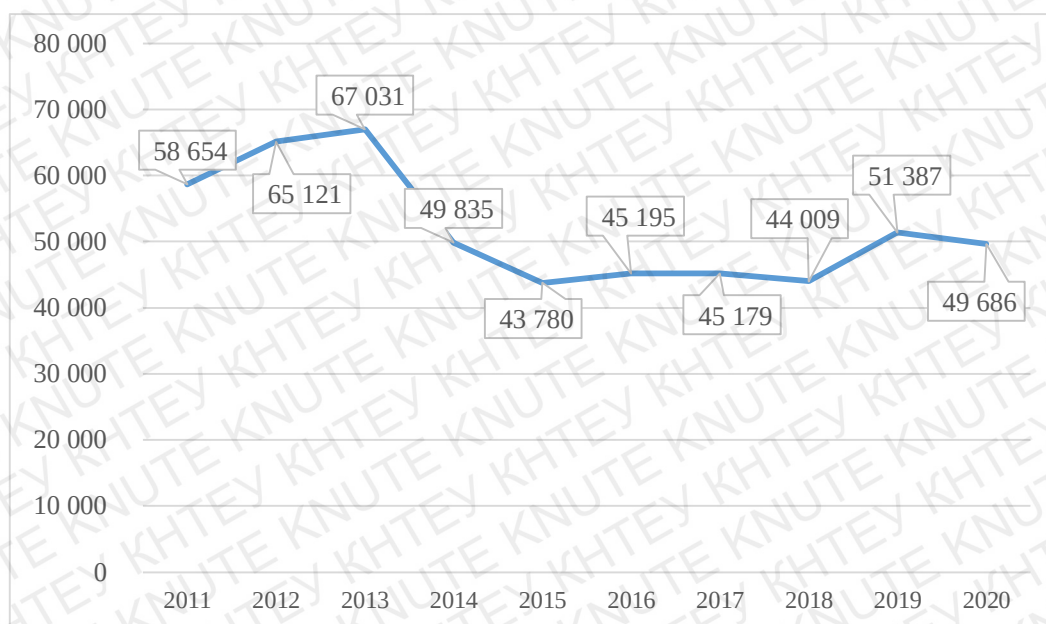


Рисунок 2.1. Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україну за період з 2011 до 2020 року

Джерело: [16]

Так, з травня 2020 один з найпопулярніших і вже впізнаваних в світі українських брендів «Чумак» повністю перестав бути українським.

ПрАТ "Чумак" – компанія національного рівня, одне з найбільших підприємств в Україні. Основна діяльність компанії – виробництво продуктів харчування. "Чумак" пропонує споживачам кетчупи, соуси, майонези, томатну пасту, соки, консервовані овочі та макаронні вироби [18].

Компанія-виробник продуктів харчування «Чумак» була створена шведською South Food спільно з декількома херсонськими заводами в 1996 р., а в 2000 р. заводи компанії об'єдналися в закрите акціонерне товариство «Чумак». До складу компанії входить Каховський консервний завод (Херсонська обл.), завод по рафінуванню і розливу соняшникової олії (Каховка, Херсонська обл.). З 2010 року введена в експлуатацію Каховська макаронна фабрика. Продукція експортується в Білорусію, США, Канаду, Казахстан, Грузію, Ізраїль, Іспанію, Німеччину, Балтійські країни та інші країни ЄС.

Станом на 31 грудня 2020 року Компанія повністю належить Delmar Pre. Lid, що зареєстрована у Республіці Сінгапур та спільно контролюється Wimar-Deita Holdings Pte. Ltd та Pinnama Holdings Inc. Компанія є частиною групи Deimar, що асоційована з Wimar International Limited, яка займається віджимом олійних культур, переробкою та збутом харчових олій, а також виробництвом спеціальних жирів, продажем рису та зерна.

Загалом слід зазначити, що стандартною стратегією діяльності для міжнародних компаній є відкриття представництв з метою сприяння дистрибуції товарів та подальший викуп вже існуючих підприємств.

Історія діяльності Nestlé в Україні розпочалася у грудні 1994 року – з відкриття у Києві представництва Societe pour l'Exportation des Produits Nestlé S.A. Основна діяльність нової структурної одиниці міжнародної корпорації полягала у просуванні на український ринок пріоритетних на той час брендів Nestlé: NESCAFÉ, Nesquik, Maggi, Nuts та Friskies. Вже за два роки роботи компанія у Києві стала одним з найбільш рентабельних представництв Nestlé у світі. У 1998 році Nestlé купує контрольний пакет акцій Львівської кондитерської фабрики „Світоч” та стає власником найвідомішого однойменного „солодкого” бренду України. З цього моменту бізнес Nestlé в Україні переходить на якісно новий рівень – компанія розпочинає виробничу діяльність [13].

У травні 2003 року Nestlé здійснює внутрішню „націоналізацію”: на українському ринку з'являється новий гравець – ТОВ „Нестле Україна”. Наприкінці цього ж року Nestlé S.A. купує 100% акцій підприємства „Волиньхолдінг” (ТМ „Торчин”), що дозволяє компанії стати одним з лідерів у сегменті холодних соусів. У 2010 році „Нестле Україна” знову суттєво розширює своє кулінарне портфоліо, купуючи ТОВ „Техноком” – ведучого українського виробника продуктів швидкого приготування під ТМ „Мівіна”. Поряд з придбанням ТОВ „Техноком”, найважливішою подією в діяльності Nestlé в Україні стало рішення про реалізацію у Львові нового інвестиційного проекту – створення „Об'єднаного бізнес-сервіс-центру Nestlé Європа» (NBS Nestlé Europe)”. Практика надання послуг підприємствам Nestlé в різних країнах і

обробки даних в галузі фінансів та управління персоналом успішно застосовується компанією в багатьох країнах світу. Її впровадження на ринках Східної та Центральної Європи забезпечить високу якість управління та обслуговування підрозділів Nestlé S.A. у 20 країнах регіону, таких як Росія, Польща, Румунія, Угорщина, Болгарія, Чехія, Греція тощо. Львівський центр став третьою за рахунком установою Nestlé у світі, що поєднує діяльність у сфері фінансів та управління персоналом в одному місці [13]. З рисунку 2.2. бачимо, що розташування підрозділів компанії ніяким чином не залежить від наближеності до сировини чи ринків збуту чи обґрунтована внутрішньою логістичною системою. Чітко прослідковується, що компанія не діяла згідно конкретної стратегії, а вдало використала можливості ринку.



Рисунок 2.2. Географічне розташування підрозділів Nestlé в Україні

Джерело: [13]

Компанія «Данон» оперує на Українському ринку понад 20 років, є виробником і дистриб'ютором широкого асортименту продуктів харчування та представлена 3 компаніями: ТОВ Данон Дніпро, ТОВ з ПІ Нутриція Україна,

ПрАТ Кременчуцький міськмолкозавод. Виробничі потужності компанії представлені двома заводами: «Данон Дніпро» (у м. Херсон) і «Данон Крємез» (у м. Кременчук) [18].

Тобто, з наявних прикладів організації діяльності світових ТНК на Українському ринку продуктів харчування можемо зробити висновок, що більшість великих корпорацій приваблюють наявні інвестиційні об'єкти як основа для виходу на ринок, тобто намагаються мінімізувати ризики та скоротити термін виходу. Тільки після запуску «пілотників» та отримання позитивних результатів, можливе будівництво та створення підрозділів «з 0».

Наявність проектів для інвестування і визначає географію розташування філій на території. До прикладу: Сьогодні PepsiCo в Україні належать три виробництва, що розташовані у різних куточках країни: завод з переробки фруктів, овочів, виробництва соків та снєків (с. Миколаївське Миколаївської обл.); завод з виробництва соків, газованих напоїв та холодного чаю (с. Мішково-Погорілове Миколаївської області) та Київський молочний завод (м. Вишневе Київської обл.), де також знаходиться високотехнологічне виробництво дитячого харчування «Агуша», запущене у 2012 році [19].

Проте існує й інший стратегічний підхід. В Україні «Кока-Кола» однією з перших міжнародних компаній виявила зацікавленість працювати на місцевому ринку. Компанія інвестує в економіку нашої країни від 1992 року. Перший завод в Україні відкрився у Львові 1994 року. А вже 1998 року на повну потужність запрацював новозбудований завод компанії «Кока-Кола Беверіджиз Україна» біля міста Бровари, на Київщині [20].

Система компаній Кока-Кола в Україні складається з двох юридичних осіб: ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед». Компанія «Кока-Кола Україна Лімітед» є дочірньою компанією The Coca-Cola Company та надає консультаційні послуги у сфері аналітики ринку, маркетингової стратегії, якості продукції. Компанія «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» несе відповідальність за виробництво готових безалкогольних

напоїв під торговими марками The Coca-Cola Company, їх розповсюдження та продаж на території України [20].

Компанії ТОВ «Кока-Кола Україна Лімітед» та ІП «Кока-Кола Беверіджиз Україна Лімітед» є окремими суб'єктами господарювання і з юридичної точки зору, і в контексті управління.

Український споживач має широкий вибір продукції під торговими марками The Coca-Cola Company в різних категоріях: солодкі газовані напої, соки, вода, холодний чай.

Існує ще і третій підхід до виходу на Український ринок, що покликаний максимально мінімізувати ризики для іноземного інвестора, але при цьому мати прямий контрольний пакет акцій як зробила це компанія Lactalis. Так 15 лютого 1996 року було створено франко-українського підприємства з виробництва харчового казеїну та масла на базі Миколаївського міського молочного комбінату. А вже в липні 1996 року в Україні з'явився перший продукт під міжнародним брендом Président – масло, вироблене на обладнанні, привезеному із Франції, за унікальною для країни технологією – з вершків, сквашених спеціальними заквасками. У жовтні 2007 Groupe Lactalis купує ще один завод на території України – ВАТ «Молочний Дім» у місті Павлограді, – який є одним із найбільших вітчизняних виробників сирків у шоколаді та УНТ-молока під брендом «Фанні», – і зосереджується на переоснащенні підприємства у відповідності з європейськими вимогами до якості продукції. Сьогодні продукція «Лакталіс – Україна» представлена в більш ніж 25 країнах світу [21].

Отже, можемо зробити висновок, що при прийнятті рішень щодо локалізації підрозділів міжнародного підприємства на території України компанії намагаються максимально мінімізувати свої ризики при довгому виході та купують вже існуючі компанії, модернізуючи їх. Тобто вони не обирають конкретні локації, а вже готові інвестиційні проекти.

2.2. Функціонування підрозділів міжнародного підприємства автомобільної промисловості в Україні

Автомобілебудівна галузь займає особливе місце в категорії пріоритетів будь-якої країни, стимулює низку суміжних галузей господарства – від металургійного виробництва до новітніх сучасних технологій у сфері електроніки. Саме за рахунок того, що в автоіндустрії задіяно чимало галузей, наприклад, виробництво скла, гуми, пластмаси, металу, електроніки, а також сфера послуг, фінансів і багато інших, одне робоче місце в автомобільній промисловості створює додаткові робочі місця в інших галузях [22].

Після розпаду СРСР Україна успадкувала відносно велику виробничу базу автомобілів, але більша частина з них вже не використовується.

На сьогоднішній день масового виробництва немає, але наявна виробнича база здатна до великого обсягу масового виробництва, включаючи: Легкові автомобілі 400 тис.; Вантажівки 50 тис.; Автобуси 25 тис [23].

В даний час в Україні немає масового виробництва автомобілів. В останні роки обсяги виробництва складають близько декількох тисяч на рік. Найбільші обсяги виробляються на «Єврокар», який робить автомобілі Skoda із блоків високого рівня. ЗАЗ демонструє ознаки одужання (дев'ятикратний приріст у січні-листопаді, але абсолютні обсяги низькі). Величезна кількість виробничих потужностей у Центрально-Східній Європі зменшує можливість інвестицій у нові виробничі потужності в регіоні. Європейська автомобільна промисловість дуже насичена. У Європі функціонує 298 заводів з виробництва автомобілів та двигунів. 142 заводи в Європі виробляють легкові автомобілі, 38 - легкі комерційні машини, 58 - вантажні автомобілі, 58 - автобуси, 71 - двигуни. Більшість популярних в Україні торгових марок виробляються або в країнах походження (і понад 40% продажів нових автомобілів - це марки ЄС), або у Східній Європі [23].

Українські виробничі потужності з електропроводки в основному створювались як нові проекти великими європейськими компаніями. Це

вертикальні ПП, в основному, зумовлені відносно дешевою робочою силою. При цьому сировина переважно імпортується. Лише невелика частка цих проводів (до 20%) виготовляється з місцевої сировини, більшість виготовляється з матеріалів замовника (давальницька схема). Це посилює необхідність розміщення виробничих потужностей поблизу кордонів ЄС, оскільки транспортування відбувається двічі. Наприклад, Закарпаття межує з чотирма країнами ЄС, має п'ять сухопутних прикордонних пунктів та хорошу залізничну мережу. Регіон знаходиться недалеко від автомагістралі М3 в Угорщині, яка має подальші сполучення з європейською мережею. Інші електричні вироби включають рульові колонки (представлені Kostal) та обігрів сидінь (Genterm). Також, Україна виробляє системи запалювання (свічки запалювання, розподільник, стартери та їх частини).

Разом з іншими проблемами (слабкий місцевий попит, випуск вживаних автомобілів, високий необхідний CapEx), це робить перевезення такого виробництва в Україну малоймовірним. Крім того, це вимагає накопичення критичної маси частин виробничих фондів. Єдиним можливим винятком є продовження співпраці Renault (17% на українському ринку нових легкових автомобілів) із ЗАЗ, яке розпочалося у вересні 2020 року з виробництва кросовера Arkana [23].

Таким чином, єдиним можливим розвитком для України є збільшення попиту на деталі транспортних засобів і, отже, більші інвестиції у виробництво деталей.

На відміну від готових автотранспортних засобів, автозапчастини стали основним продуктом експорту України. В основному це стосується електропроводки. Україна становить понад 3% світового експорту і посідає 10 місце у світі, нарівні з Чехією та Сербією. Серед європейських країн більшу частку має лише Румунія.

Переважно дроти експортуються до ЄС. Більшість компаній націлені на одну країну, деякі з них навіть продають свої дроти одній компанії (однак, це може означати, що покупцем є торгова компанія, а не автовиробник). Традиційні

ринки стабілізувались протягом останніх п'яти років, але з'явилися нові ринки (Румунія та Нідерланди)

Загалом основні показники є те, що в Україні працюють: 65 підприємств виробників автомобілів (автомобілі, автобуси, вантажівки, АСП), 94 виробника кузовів, 67 підприємств-виробників електричних деталей, що створюють найбільше кількість робочих місць (454 000 робочих місць), 213 виробників інших елементів (6400 робочих місць)[23].

Українським компаніям вдалося залучити великих іноземних інвесторів, які спеціалізуються на автомобільних провідках. Працює понад десяток таких компаній, переважно в Західній Україні. Вони виробляють автомобільні дроти для основних європейських брендів автомобілів, таких як Audi, BMW, Lamborghini, Mercedes, Opel, Porsche та Volkswagens. Експорт перевищує 1 млрд дол. США на рік.

Закарпатський автомобільний кластер – це унікальна одиниця, що показує синергетичний ефект та високу віддачу. Кластер має ряд переваг за рахунок і географічного розташування, зокрема, дислокуючись в найзахіднішому регіоні країни, що межує з чотирма європейськими країнами, в близькій доступності до міжнародних автомобільних шляхів та залізничного транспорту.

Загалом до Закарпатського автомобільного кластеру понад уходить 22 компанії, та налічується понад 12600 співробітників [24].

Компанія «Єврокар» – офіційний виробник автомобілів марок VW Group в Україні. Рекордні темпи реалізації greenfield-проекту. Виробнича потужність становить 130 тис. автомобілів на рік (36 тис. автомобілів вироблено у 2008 р.) У повномасштабне виробництво автомобілів інвестовано 250 млн. євро, і це найбільша інвестиція, вкладена у виробництво європейських брендів на території України [25].

Інша яскрава компанія, що входить до кластеру - Yazaki Corporation - це 619 представництв у 46 країнах світу, що забезпечують 35% світового обсягу виробництва електроджгутів. Ядзакі Україна – одна з найбільших промислових інвестицій Японії в українську економіку [26].

Groclin Group має 9 виробничих одиниць у 3-х країнах світу. Інвестовано у виробництво на Закарпатті 25 млн. \$ (найбільша польська інвестиція на території України)[27].

До складу кластера також входить індустріальний парк «Соломоново» – перший в Україні масштабний проект із створення високотехнологічного майданчика автопромислового виробництва.

У рамках першого етапу створено промислову територію для повномасштабного виробництва автомобілів компанією «Єврокар». Вільний інвестиційний майданчик (41га) запланований під розміщення виробництв майбутніх резидентів.

Керуюча компанія «Сезпарксервіс» (група компаній «Атолл Холдінг») ставить собі за мету сформувати найбільший промисловий кластер в Україні, залучити виробництво всесвітньо відомих корпорацій, створити понад 10 000 робочих місць, підвищити локалізацію вироблених на території парку автомобілів до рівня виробництва «зроблено в Україні», створити плацдарм для технологічних інновацій [28].

Проект реалізовується у найзахіднішому регіоні України – Закарпатті, який володіє величезним інвестиційним потенціалом, межуючи з 4-ма країнами-членами Європейського Союзу. У межах доби забезпечений доступ до найбільших центрів Центральної і Східної Європи та споживчого ринку до 150 млн.чол. Переваги роботи на Закарпатті оцінили такі відомі корпорації, як Jabil, Flex, Yazaki Corporation, Forschner, Groclin Group та інші.

Індустріальний парк "Соломоново" зареєстрований в Державному реєстрі індустріальних парків України, і як один з найбільш перспективних промислових інвестиційних майданчиків, має ряд преференцій та державні гарантії, закріплені на законодавчому рівні[28].

Індустріальні парки є відносно популярним типом організації виробництва у всьому світі. Єдиний суб'єкт управління з відповідною інфраструктурою, комунальними послугами, телекомунікаціями, промисловими відходами та

очищенням стічних вод, аварійними службами тощо, в межах якого члени парку можуть здійснювати господарську діяльність.

Ключовими факторами на користь організації роботи у формі індустріальних парків є:

- Концентрація виробника: індустріальні парки допомагають виробникам скоротити витрати та час на налагодження виробництва та зосередитись на виробництві та розвитку технологій.
- Урядова підтримка: уряд надає підтримку індустріальним паркам шляхом субсидування тарифів на комунальні послуги, отримання земельних ділянок на пільгових умовах, звільнення від сплати податків.
- Фінансування: міжнародні фінансові організації надають пільгові кредити на створення та реорганізацію індустріальних парків в екоіндустріальні парки.

Такі провідні світові компанії, як Tesla, Apple, Microsoft, Bridgestone, Liebherr, Toyota, Yamaha та багато інших використовують промислові парки для виробництва товарів та розробки нових технологій. Добре організований індустріальний парк забезпечує точку зростання країни. Хорошим прикладом є В'єтнам, де в даний час існує близько 200 індустріальних парків, на частку яких припадає близько 25% ВВП країни та близько 40% усіх інвестицій. В Угорщині приблизно така ж кількість індустріальних парків створює 200000 робочих місць і становить 18% ВВП [23].

Усі компанії кластеру є досить колоритними та, безперечно, вагомими. На основі проведеного дослідження, можемо зробити висновок, що при прийнятті рішення відкриття філій на українському ринку керувалися швидше розвинутістю інфраструктури та логістичними перевагами. Так як автомобілебудівна галузь має достатньо багато особливостей (капіталомісткість бізнесу, особлива підготовка персоналу, масштабна техніка та устаткування для діяльності) виходячи на ринок, такі компанії рідко шукають цільові точки для інвестицій. Для таких ТНК набагато зручнішою формою виходу на ринок є побудова власних заводів і представництв, аніж переобладнання.

Спалах коронавірусної інфекції виступив масовим стримуванням для передових виробничих галузей у 2020 році, оскільки ланцюги поставок були порушені через обмеження торгівлі, а споживання скоротилося через блокування, накладені урядами у всьому світі.

Пандемія COVID-19 мала швидкий і серйозний вплив на світову галузь автомобілебудування. Це почалося з порушень експорту китайських деталей і призвело до масштабних перебоїв у виробництві та закриття складальних заводів по всьому світу. Пандемія COVID-19 зробила додатковий тиск на галузь, яка вже справляється зі зменшенням світового попиту.

Висновки до розділу 2

У другому розділі ми розглянули особливості дислокації на території України відділів міжнародних компаній на прикладах харчової та автомобільної галузей. З огляду на відмінність в обраних галузях, компанії мають хоч і схожі, проте зовсім інші підходи та керуються відмінними факторами при прийнятті рішень. Для міжнародних компаній харчової галузі характерною є стратегія злиттів та поглинань, тобто викупу вже існуючих та функціонуючих на ринку компаній та після оновлення їх виробничої бази, розпочинається повноцінне функціонування. Для ТНК автомобілебудівної галузі така модель є неприйнятною з огляду на велику капіталомісткість виробництва, тому не економлячи на власному будівництві, вони намагатимуться мінімізувати витрати за рахунок інфраструктури та логістики. Такими ж відмінними ці дві галузі і виявилися в протистоянні пандемії: якщо ж харчова галузь зміцнила свої позиції, то автомобільна понесла збитки, що свідчить про значну негнучкість галузі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЗАЛУЧЕННЯ ПІДРОЗДІЛІВ МІЖНАРОДНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УКРАЇНУ

3.1. Вплив державної політики на привабливість бізнес-середовища в країні для підрозділів ТНК

На визначення Девіда М. Гордона (David M. Gordon): «Взаємовідносини між ТНК і національними урядами є одночасно кооперацією і конкуренцією; взаємною підтримкою і безперервним конфліктом; вони знаходяться в діалектичній взаємодії, виконуючи схожі і в той же час абсолютно протилежні ролі, причому жодна зі сторін не може стати домінуючою в цьому процесі» [29].

Серед методів державного регулювання ТНК в Україні застосовуються:

- правові методи регулювання;
- адміністративні методи регулювання (заходи з примусу, заборони та дозволу);
- економічні методи регулювання (заходи для стимулювання розвитку, державно-приватне партнерство тощо).

Правове регулювання діяльності ТНК в Україні здійснюється за трьома рівнями: внутрішнє законодавство, двосторонні угоди та багатосторонні угоди[30].

До першого рівня відносяться українське внутрішнє законодавство, яке покликане регулювати міжнародну економічну діяльність та сприяти розвитку та залученню ТНК в Україну, що дає змогу покращити соціально-економічне середовище, підвищити рівень зовнішнього притоку капіталу та стимулювати інноваційну активність. Серед нормативно-правових актів, що діють у сфері регулювання діяльності ТНК слід виокремити: Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-4 [31]; Закон України "Про акціонерні товариства" від 17.09.2008 №5146 [32]; Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 07.12.2000 № 2121-3 [33]; Закон України "Про ратифікацію Конвенції про

транснаціональні корпорації" від 13.07.1999 р. № 921-XIU [34]; Закон України "Про холдингові компанії в Україні" від 15.03.2006 р. № 3528-4 [35].

Важливі аспекти державного регулювання діяльності ТНК відображені у законодавстві, що стимулює притік іноземних інвестицій, зокрема у Законі України "Про захист іноземних інвестицій на Україні" від 10 вересня 1991 року № 1540а-XII [36], Законі України "Про інвестиційну діяльність" від 18 вересня 1991 року № 1560-XII [37], Законі України "Про режим іноземного інвестування" від 19 березня 1996 року № 93/96-ВР [38], Законі України "Про державно-приватне партнерство" від 1 липня 2010 року № 2404-VI [39].

До другого рівня правового регулювання діяльності ТНК в Україні належать двосторонні інвестиційні та інші угоди, що укладаються між зацікавленими державами. Такі угоди мають тенденцію до уніфікації, в них часто містяться майже однакові за змістом норми, хоча вони і не є ідентичними. Україна уклала понад 50 угод про сприяння та взаємний захист інвестицій, які гарантують сприятливі, стабільні й прозорі умови для інвесторів іншої країни [30]. Серед них до прикладу: Угода між Україною та Боснією і Герцеговиною про заохочення і взаємний захист інвестицій Україна, Боснія і Герцеговина від 13.03.2002 року [40]; Угода між Урядом України та Урядом Фінляндської Республіки про сприяння та взаємний захист інвестицій від 07.10.2004 року [41]; Угода про партнерство та співробітництво між європейськими співтовариствами і Україною від 14 червня 1994 року [42].

До прикладу, угода про партнерство та співробітництво між європейськими співтовариствами і Україною від 14 червня 1994 року містить положення, які встановлюють гарантії діяльності підрозділів національних компаній на території договірних сторін. Зокрема передбачається, якщо нові закони чи правила, які запроваджуються в Україні, значно обмежують умови для заснування компаній співтовариства на її території і функціонування їх дочірніх компаній і філій, заснованих в Україні, ніж ті, що діяли на день підписання Угоди, то такі закони чи правила не застосовуються упродовж трьох років після

набуття їх чинності до дочірніх компаній і філіалів, які були створені в Україні на момент набуття чинності відповідних актів [42].

Третій рівень правового регулювання діяльності ТНК в Україні включає багатосторонні міжнародні угоди. Досить часто у практиці зустрічаються серед багатосторонніх угод регіональні. Для прикладу у 1998 році Україною було ратифіковано Конвенцію про транснаціональні корпорації СНД, згідно з якою сторони погодилися перебудовувати національні економіки для сприяння розвитку ТНК [43].

З 2020 року на дочірні підприємства та представництва міжнародної компанії покладено зобов'язання подавати Повідомлення про участь у міжнародній групі компаній згідно Наказу № 832 Міністерства фінансів України від 31.12.21[44]. Таке нововведення вказує на прогресивність підходу та старанність, що прикладається для розробки системи права в даній сфері суспільних відносин, проте ця норма створила додаткові юридичні наслідки і змусила компанії зіштовхнутися з новими перепонами у веденні бізнесу, ускладнивши їх функціонування.

Тобто з одного боку, ми бачимо номінальну наявність системи правової бази та її застосування, проте, з іншого боку, фактично ця система не розроблена з точки зору судів, процесуальних питань та узлагодженості.

Стосовно економічних методів державного регулювання діяльності ТНК в Україні, то вони включають способи і прийоми впливу, в основі яких лежать економічні відносини держави і транснаціональної корпорації. Економічні методи регулювання діяльності ТНК впливають на економічні інтереси і держави і корпорацій для досягнення оптимальних результатів їх функціонування з мінімальними вимогами і матеріальними витратами. У структуру економічних методів регулювання діяльності ТНК входить система прийомів і засобів прямої дії на суб'єкти управління шляхом запровадження фінансово-економічних положень та нормативів, що покликані до стимулювання розвитку ТНК, а також запровадження державно-приватного партнерства, метою

яких є створення оптимальних умов, які забезпечують досягнення високих економічних результатів.

Важливим елементом регулювання діяльності ТНК — є ліцензування окремих видів господарської діяльності. На сьогодні, ліцензуванню підлягають: банківська діяльність, професійна діяльність на ринку цінних паперів, із надання фінансових послуг, зовнішньоекономічна діяльність, діяльність у галузі телебачення і радіомовлення, діяльність у сфері електроенергетики, діяльність у сфері освіти, виробництво і торгівля алкогольними напоями та тютюновими виробами, діяльність у сфері телекомунікацій, будівельна діяльність та надання послуг з перевезення пасажирів, вантажу повітряним транспортом) [45, с. 311].

Якщо аналізувати діяльність ТНК в Україні, то близько половини із них ліцензують власну діяльність. Найпопулярнішими галузями діяльності ТНК в Україні є: харчова промисловість (Nestle, Cargil, Mc'Donalds, Coca-Cola) — не підлягають ліцензуванню; тютюнове виробництво (British American Tobacco, Imperial Tobacco Group) — підлягають ліцензуванню; торгівля (Metro Cash and Carry) — не підлягають ліцензуванню; фармацевтичний ринок (Berlin-Chemie, KRKA, Gedeon Richter) — підлягають ліцензуванню; фінансова діяльність (Raiffeisen Bank International, UniCreditBank, OTP Group, BNP Paribas) — підлягають ліцензуванню; страхова діяльність (AXA Group, PZU SA) — підлягають ліцензуванню [46].

Макроекономічні ризики є значними, адже Україна вразлива до економічної турбулентності. Після періоду зваженої фіскальної та монетарної політики Україна була на впевненому шляху до економічної стабільності. Проте коронакриза спричинила збільшення бюджетного дефіциту. Це створює ризик, що Національний банк буде змушений повернутися до грошової емісії, щоб покрити дефіцит бюджету та потреби квазі-суверенних позичальників. Про глибину макроекономічних ризиків можна судити з найнижчого (серед недефолтних) кредитного рейтингу та дуже високої вартості запозичень на ринку єврооблігацій. Продовження програми МВФ допоможе зменшити ці ризики.

Політичний ризик та незавершений збройний конфлікт є причиною обережності для консервативних інвесторів, але приваблює тих, хто націлений на більш високий прибуток на інвестицію. Конфлікт на сході України диктує особливу політику щодо Донецької та Луганської областей (страхування, гарантії, активація приватизації та проекти ДПП). Політичний ризик також охоплює зміни кадрів у владних кабінетах і є важливим у випадках, коли установи не виконують свої обіцянки.

Корупція та ненадійна судова система є причиною постійних скарг міжнародних інвесторів. У той же час такі демократичні інститути, як відкритий уряд, фундаментальні права, громадський порядок та безпека, роблять Україну конкурентною у загальному індексі верховенства права. Хоча корупція може й не бути перешкодою для інвесторів, які готові закрити очі на таке середовище, поганий захист прав власності та ненадійна судова система створюють значну проблему для всіх. Сприйняття громадськістю та інвесторами цього чинника є дуже важливим і формується радше особистими зв'язками та власним досвідом, ніж піаром та комунікаційними заходами

Фінансування в Україні дуже дороге, оскільки кредитний рейтинг країни низький. Ставки за кредитами в гривні набагато вищі за ставки в країнах-конкурентах. Для транснаціональних компаній, однак, важливіше мати доступ до надійних фінансових послуг, - і вони ними можуть користуватися через «дочки» іноземних банків, присутніх в Україні. Тим часом державні банки мають високий відсоток непрацюючих кредитів у портфелях і тягнуть індекси фінансового розвитку вниз.

Прибуток підприємств оподатковується у розмірі 18% (пласка ставка), що незначно відрізняється від розглянутих країн-конкурентів, але на податкове адміністрування часто скаржаться в офіс місцевого бізнес-омбудсмена (60% скарг пов'язані з податками, 12% скарг – з діями правоохоронних органів). Загалом, оподаткування в Україні є одним із ключових питань для інвесторів, що негативно впливає на інтерес до України як місця для розміщення інвестицій та бізнесу [45].

Іншою несприятливою умовою стало поширення вірусу COVID-19. 11 березня 2020 року Всесвітня організація охорони здоров'я оголосила спалах коронавірусу COVID-19 пандемією через його швидке поширення по всьому світу. Більшість урядів у всьому світі вживали дедалі жорсткіших кроків для припинення розповсюдження вірусу, зокрема: вимагали самоізоляції/ карантину, соціального дистанціювання та контролю або закриття кордонів та "блокування" міст / регіонів або навіть цілих країн. Ці заходи поступово скасовуються у багатьох юрисдикціях, але невизначеність щодо економіки в цілому залишається, так як пандемія все ще розвивається. В Україні посилений карантин («локдаун») було запроваджено з 20 березня до 30 квітня 2021 року. Уряд України продовжив дію адаптивного карантину до 31 серпня 2021 року.

Ці події мали широкий негативний вплив на економіку, зокрема:

- Порухення ділової діяльності та господарської діяльності, що негативно впливає на ланцюги поставок та порушення контрактів;
- Значна перешкода для бізнесу в певних секторах, як на внутрішньому ринку, так і в експортно-орієнтованому бізнесі з великою залежністю від зовнішніх ринків. Сектори, які найбільше постраждали включають роздрібну торгівлю, подорожі та туризм, сектор розваг та готельного бізнесу, транспорт, нафтову промисловість, будівництво, автомобільну, страхову та фінансову сферу;
- Значне зменшення попиту на товари та послуги несуттєвого значення;
- Зростання економічної невизначеності, що відображається в більш мінливих цінах активів та курсах валют.

З метою забезпечення нормальної операційної діяльності та підтриманні ліквідності компанії запроваджують різноманітні системи заходів, у тому числі:

- тимчасове введення дистанційної роботи робітників;
- продовження роботи за умови застосування засобів індивідуального та колективного захисту.

Зважаючи на вищевказані заходи і поточні операційні та фінансові результати діяльності, а також наявну в даний час загальнодоступну інформацію,

не очікується істотного негативного впливу пандемії коронавірусної інфекції на фінансовий стан і фінансові результати діяльності компаній в короткостроковій перспективі. Проте не можна виключити можливості того, що продовження на тривалий термін режиму самоізоляції, подальше посилення заходів щодо запобігання подальшому поширенню інфекції або несприятливий вплив таких заходів на економічні умови матимуть негативний вплив на діяльність Компанії в середньо-і довгостроковій перспективі. Крім того, компанії аналізують можливі негативні сценарії розвитку ситуації і готові відповідним чином адаптувати свої операційні плани.

Отже, уряд приймає можливі проекти та намагається розвивати нормативно-правову базу задля регулювання всіх можливих суспільних відносин, проте з іншого ж боку, бачимо, що швидка динамічна зміна права – це зовсім не привід для впевненості.

3.2 Механізм підвищення привабливості бізнес-середовища України для розміщення підрозділів міжнародних компаній

Сучасний світ не можна уявити без міжнародної торгівлі. Для ефективної участі в ній Україні потрібне покращення якості нормативно-правових актів, але важливішою для уряду є здатність забезпечувати дотримання власних правил, про що свідчить ефективність врядування. Вона охоплює якість державних послуг, якість державної служби та ступінь її незалежності від політичного тиску, якість формування та реалізації політики та щирість прихильності уряду до власної політики. Прикладами цього є якість бюрократії, ризик, що держава буде не в змозі забезпечити правопорядок, і все це є частиною ділового середовища.

Нижчі коефіцієнти корпоративного податку: неоднозначний вплив на ППІ в країнах, що розвиваються. Складність адміністрування податків (витрачений час та кількість платежів) мало впливає на надходження ППІ. Зниження складності адміністрування на 10% порівнянне із зменшенням ефективних

ставок корпоративного податку на 1 відсотковий пункт. Спеціальні податкові заходи для залучення прямих іноземних інвестицій у ЦСЄ, прийняті в 1990-х роках, виявилися успішними: наприклад, прийняття інвестиційних стимулів у Польщі та Чехії мало значний вплив на перенаправлення потоку ПІІ з Угорщини в ці країни [47].



Рисунок 3.1 – Механізм залучення ПІІ на територію України.

Джерело: складено автором

Розглядаючи складові представленого механізму, необхідно виділити систему податкових і митних пільг, до яких відносяться: «податкові канікули», зниження ставок оподаткування в разі реінвестування отриманого прибутку чи інвестування у певні регіони та галузі, захист від подвійного оподаткування, а також звільнення від митних зборів на імпорт новітніх машин та обладнання, технологій, ноу-хау, експорту продукції власного виробництва для покриття валютних витрат або зменшення цих зборів [49].

У контексті підвищення привабливості та залучення іноземних інвестицій в економіку України слід розглянути досить прогресивний проект ICC Ukraine.

Український національний комітет Міжнародної торгової палати створено в 2005 році, як недержавна неприбуткова юридична особа. Комітет об'єднує юридичні особи та об'єднання юридичних осіб та підприємців, для постійної координації їх господарської діяльності, для представлення, задоволення і захисту їх правових та економічних інтересів, через об'єднання їх майнових ресурсів та організаційних можливостей. Метою створення є сприяння розвитку вільного міжнародного обігу товарів, послуг, інтелектуальної власності та інвестиційного капіталу, розвитку національної економіки та її інтеграції у світову господарську систему, збільшенню експорту товарів і послуг українських виробників, формуванню сучасних промислової, фінансової, торговельної інфраструктур, створенню сприятливих умов для конкурентної підприємницької діяльності, розвитку усіх видів підприємництва та становленню високого рівня професіоналізму, справедливості й чесності у національних і міжнародних ділових відносинах [49].

Достатньо нова ініціатива «Інвестгромада» покликана залучити як іноземних так і національних інвесторів з метою розбудови та вливання коштів як у вже наявні проекти так і в інфраструктуру. Такий напрямок є досить прогресивним та перспективним, адже, з одного боку, для інвестора наявність мінімальної бази для виходу (території, права власності, функціонуючих основних засобів, тощо) в бізнес є мінімізацією ризиків та плацдармом для старту, до прикладу, корпорації харчової промисловості могли б так заходити на ринок, а за іншого боку, це означає вливання капіталу в регіон та оновлення інфраструктури.

Одним з кроків назустріч прогресивному світу є створення так званих «інвестиційних нянь». 21 липня Рада у першому читанні підтримала проєкт Закону про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями №3760.

Ключова ідея "інвестиційної няні" полягає у тому, що уряд України підписує конкретні умови з інвестором і таким чином відповідатиме у міжнародних судах перед інвестором за порушення, а інвестор відповідатиме

перед українським урядом. Проєкт "інвестиційні няні" передбачає менеджера, який працює, і закон, який дозволяє уряду напряму підписувати угоду з інвестором. Але інвестор може бути й український. Як глобальні, так і українські інвестори будуть мати однакові умови в "інвестиційній няні" [50].

Щоб отримати державні преференції, інвестиційний проєкт, окрім значного розміру інвестицій (сума має перевищувати 20 мільйонів євро в еквіваленті гривні за курсом НБУ), має також відповідати досить широкому ряду критеріїв:

1) повинен реалізуватись у сферах переробної промисловості, добування, поводження з відходами, транспорту, складського господарства, поштової та кур'єрської діяльності, логістики, освіти, наукової та науково-технічної діяльності, охорони здоров'я, мистецтва, культури, спорту, туризму та курортно-рекреаційній сфері (деякі з вищевказаних сфер мають свої виключення);

2) повинен передбачати будівництво, модернізацію, технічне та/або технологічне переоснащення об'єктів інвестування;

3) повинен створити не менше ніж 80 робочих місць із середньою заробітною платою працівників, розмір якої мінімум на 15% вищий, ніж середній для цього виду діяльності в регіоні;

4) строк реалізації проєкту не повинен перевищувати 5 років.

На що саме може розраховувати інвестор, який все ж таки пройшов цю процедуру:

1) звільнення від сплати окремих податків та зборів відповідно до Податкового кодексу України (наприклад, податок на прибуток або ПДВ).

Закон не врегульовує, за рахунок яких бюджетів якого рівня будуть забезпечуватись такі пільги, а тому, під час погодження умов надання пільг, може виникнути конфлікт між державним і місцевим бюджетом щодо балансу їх витрат та інтересів;

2) звільнення від оподаткування ввізним митом нового устаткування (обладнання) та комплектуючих виробів до нього, що ввозяться виключно для реалізації інвестиційного проєкту.

Критеріїв визначення такого обладнання в законі не наводиться, тому краще детально визначити його перелік на стадії підготовки проекту інвестиційного договору;

3) забезпечення переважного права землекористування земельною ділянкою державної або комунальної власності для реалізації інвестиційного проекту.

До цього пункту також на практиці можуть виникнути питання, адже не варто забувати, що надання земельних ділянок із земель комунальної власності є дискреційними повноваження місцевої ради (після завершення передачі ОТГ), змусити проголосувати яку, буде досить важко (не зважаючи на те, що рада є стороною інвестиційного договору), особливо такий ризик може виникнути у разі зміни складу депутатів під час реалізації проекту.

4) забезпечення за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та з інших джерел, не заборонених законом, будівництва об'єктів суміжної інфраструктури (автомобільних шляхів, ліній зв'язку, засобів тепло-, газо-, водо- та електропостачання, інженерних комунікацій тощо), необхідних для реалізації інвестиційного проекту зі значними інвестиціями [50].

В цьому пункті також вбачається потенційний конфлікт інтересів між бюджетами різного рівня і, звісно, завжди існує ризик недостатнього фінансування такого інфраструктурного проекту з боку держави.

Поки важко спрогнозувати чи зможе це бути справді робочим інструментом, адже в процесі буде задіяна значна кількість державних органів, а також місцеві ради, на які навіть Президент не має реального впливу. Існують сумніви, проте чи не стане це черговим відірванням від українських реалій процесом, як, наприклад, державно-приватне партнерство, більшість договорів з якого не виконується, на разі сказати важко.

Звісно, правове регулювання питання інвестицій – це позитивна річ. Проте для створення довіри бізнесу до цього механізму необхідне створення стійких інститутів державної влади, верховенства права.

Можливо, поштовхом для розвитку цього механізму стане успішна реалізація кількох пілотних проектів, у ЗМІ вже з'являється інформація про старті перших проектів. Лише ринкова привабливість таких капіталовкладень зможе спокусити інвесторів покластися на українську економіку.

При розробці заходів щодо підвищення привабливості бізнес-середовища України слід також звернути увагу на розробку комплексу заходів спрямованих на залучення в країну товарів з високим рівнем доданої вартості та сервісних центрів, як до прикладу Nestlé Business Services Lviv. Nestlé Business Services Lviv це дійсно унікальний проект, по-перше, своєю значимістю (NBS Lviv) надає послуги світового рівня підрозділам компанії Nestlé у більше ніж 70 країнах Європи, Північної та Латинської Америки, Азії, Африки та Австралії, по-друге, це перший у своєму роді продукт на Українському ринку [13].

Держава прикладає максимум зусиль, задля створення позитивного іміджу країни у світі проте імідж для нас не матиме великого значення доки не імплементовано та розроблено реальний механізм їх .

Висновки до розділу 3

У розділі проаналізовано вплив державної політики на привабливість бізнес середовища України та механізми її підвищення. Визначено напрямки та заходи державної політики в сфері регулювання діяльності ТНК: правове, економічне та адміністративне регулювання, обґрунтовано наявні загрози та можливості, переваги та недоліки державної політика в умовах мінливого середовища. Слід зазначити, що нормативно-правова база та засади існують, проте реальних інструментів імплементації та регулювання в Україні на разі немає. Іноземні інвестори не відчують захищеності через мінливе внутрішнє середовище. Обґрунтовано шляхи підвищення привабливості бізнес-середовища та наведено приклади реальних заходів держави, спрямованих на формування іміджу довгострокового стабільного партнера.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Транснаціональні корпорації в силу своєї активності впливають на чимало елементів світової економічної системи. Їх суттєвий вплив проявляється у розмірі, структурі і напрямках потоків капіталу; поширенні технологічних досягнень на міжнародному рівні; структурних і географічних змінах – щодо виробництва, споживання, світової торгівлі; конкурентоспроможності; глобальному розподілі та перерозподілі доходів; напрямках використання людського потенціалу; організації і структурі міжнародного співробітництва. Вони виступають ключовими гравцями на ринку, часто силою переважаючи навіть світові економіки та задаючи темп ринку.

Світова тенденція до орієнтації на споживача та створення ціннісної пропозиції як основа в центрі бізнес-моделі не стала виключенням і для ТНК. На прикладі двох кардинально різних представників світової промисловості чітко простежується орієнтованість на ринки збуту.

Слід зауважити, що дослідивши праці і вітчизняних і світових науковців можемо зробити висновок, що не існує жодної уніфікованої стратегії, або ж набору стратегій для локалізації підрозділів міжнародної компанії. Таке рішення буде унікальним та індивідуальним для кожного ТНК конкретно. Проте, все ж можемо віділити перелік факторів, що задають напрямок при виборі місця для дислокації. Перш за все, це галузеві особливості ведення бізнесу, бізнес-модель, конкурентна та стратегія позиціонування на ринку, схильність топ-менеджменту до прийняття ризикових рішень, макроекономічні показники та геоекономічна і геополітична ситуація в регіоні, тощо. Цей перелік може доповнюватись, змінюватись, а фактори - змінювати свою пріоритетність залежно від конкретної компанії та ситуації, в якій приймається таке рішення. Слід враховувати мінливість зовнішнього середовища, що посилена факторами все більшого поглиблення глобалізації.

При виході на Український ринок міжнародні компанії харчової промисловості найчастіше відкривають спочатку представництва та не

поспішають будувати свої виробництва в країні. Така поведінка свідчить про бажання мінімізації ризиків, та є характерною з огляду на множину існуючих та потенційних ризиків українського бізнес-середовища. Стосовно підходів до локалізації підрозділів на території безпосередньо країни, то з огляду на проаналізований матеріал ми можемо чітко побачити, що на відміну від українських компаній, міжнародні не переймаються про територіальну відстань до сировини та мінімізацію логістичного навантаження, вибудовуючи свої системи так як їм зручно. Частково це зумовлено більш прогресивними підходами до ведення бізнесу аніж в українських підприємств, проте така модель поведінки є ефективною і на українському ринку.

Важливим фактом стосовно прийняття рішення щодо розміщення підрозділів ТНК на території України є те, що ключовий акцент робиться не на наближеності до сировини, мінімізації логістичних витрат чи наближеності до ринку збуту. Компанії розширюють свою діяльність як з точки зору масштабів виробництва, так і з боку сфери діяльності, як, до прикладу, PepsiCo, яка до цього не займалася виробництвом і розливом соків, у 2007 викупила ТОВ «Сандора» та почала реалізацію соків або як після викупу «Вімм-Біль-Дан» у 2011 році, компанія почала активно оперувати на ринку молочних продуктів, чи Nestle, які викупили ТОВ «Волиньхолдинг» та розпочали виробництво продукції під ТМ «Мівіна» і таких прикладів безліч.

Інша ж стратегія локалізації підрозділів прослідковується для компаній автомобілебудівної галузі. Виходячи на Український ринок, що є досить не частою ситуацією, компанії ретельно обирають місця розташування філій з огляду на інфраструктуру, географічне та логістичне розташування. Для таких підприємств участь у кластерних ініціативах є найкращим варіантом для розміщення підрозділів в іноземній країні. У світі на різних платформах реєструються близько 2 тис. кластерів. Автокластерів у Європі є 100. Формуватися вони почали з 1990-их років, у Європі це рушійна сила розвитку економіки, інтернаціоналізації та діджіталізації. Існує європейська платформа із співробітництва кластерів, яка об'єднує понад 1000 ініціатив та кластерів з

усього світу. Щодо автомобільної галузі, то діє також Європейський автомобільний стратегічний нетворк, створений 10 років тому, який об'єднав 1500 підприємств. На базі однієї з компаній кластеру «Єврокар» також запускається робота індустріального парку. За відносно не великий час функціонування кластер вже залучив мільйонні інвестиції та створив понад 12600 робочих місць [51].

Задля того щоб зробити Україну привабливою до залучення ТНК та ПІІ нам необхідно мати нормативно-правове регламентування та інструменти його забезпечення. Номінально така база в Україні наявна, проте її імплементація та забезпечення залишають бажати кращого. Українське право має досить багато колізій, тому виходячи на Український ринок іноземні інвестори мають сумніви щодо захищеності їх прав та впевненості в майбутньому їх бізнесу. Ще одним способом покращення бізнес-середовища для іноземних контрагентів може бути спрощення процедур отримання ліцензій на ведення господарської діяльності в Україні.

З метою розвитку та залучення додаткових інвестицій уряд запроваджує низку проектів, що сприятимуть припливу ПІІ на територію України, таких як «Інвест няні», сприяння кластерним ініціативам та інші. Проте на разі це лише фактичні речі, які ще ніяк не показали своєї результативності на практиці. Чого насправді бракує Україні для розвитку, так це реальних дій та реального сприяння тому, щоб ТНК заходили на національний ринок. З одного боку, така політика може призвести до того, що національний виробник буде в не вигідному становищі, проте, якщо компанія не може конкурувати, то це вже питання до ефективності ведення конкретно цього бізнесу.

В даному випадку, якщо Україна не може влитися до глобальних ланцюгів створення власності за рахунок національного бізнесу та його розвитку, то може хоча б стати плацдармом для ТНК, які вже беруть у них участь за рахунок вигідного географічного розташування на перетині сходу і заходу. В такому випадку можливо країна і отримає менше прибутку за рахунок ТЦО, але ТНК

приведуть за собою й іноземні інвестиції що сприятимуть покращенню інфраструктури, створенню робочих місць, і покращенню рівня життя.

Звісно, останні події внесли свої корективи в питання інвестиційної привабливості України на світовій арені, тому необхідно буде прикласти ще більше зусиль у питанні створення ціннісної пропозиції українського ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Wilkins M. The emergence of multinational enterprise: American business abroad from the colonial era to 1914. / M. Wilkins. – Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1970.
2. Рогач О. І. та ін. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка. Монографія / За ред. О. І. Рогача. – К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2020. – 368 с.
3. Oviatt B. M. The Internationalization of Entrepreneurship / Benjamin M. Oviatt, Patricia P. McDougall. // Journal of International Business Studies, January, 2005. – v.36. – № 1. – P.2–8.
4. Vernon R. International Investment and International Trade in Product Cycle / Vernon R. // Quarterly Journal of Economics, 1966. - Vol. 80 – № 2– P.190–207.
5. Penrose, E. The Theory of the Growth of the Firm. / Penrose, E., & Penrose, E. T. // Oxford university press, 2009
6. Goel N. 5 trends that shaped the Indian GCC ecosystem in 2019. Zinnov. – Режим доступу: <https://zinnov.com/top-5-trends-that-shaped-gccs-in-india-in-2019/>
7. Johanson J. The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments / Jan Johanson and Jan-Erik Vahlne. // Journal of International Business Studies, 1977. – v.8 – P.23-32.
8. Johanson, J. The mechanism of internationalization. / Johanson, J., & Vahlne, J.-E. // International Marketing Review, 1990. – v.4 – P. 11–24.
9. Knight, G. A. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. / Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. // Journal of international business studies, 2004. – v.35(2). – P.124-141.
10. Онищенко В. Менеджмент транснаціональних корпорацій. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2017. № 1 с. 42-56 . – Режим доступу: [http://zt.knute.edu.ua/files/2017/01\(90\)/ZT_01_2017_st_04.pdf](http://zt.knute.edu.ua/files/2017/01(90)/ZT_01_2017_st_04.pdf)

11. Овчарова Л.П., Бодєко В.П «Особливості міжнародної інвестиційної діяльності ТНК в умовах глобалізації» Сучасні проблеми економіки та підприємництво. Випуск 14, 2014.
12. UBR: « Forbes назвал крупнейшие продовольственные компании мира». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ubr.ua/market/trade/forbes-nazval-kрупnejshie-prodovolstvennyie-kompanii-mira-3882946>.
13. Офіційний сайт Nestle. – Режим доступу: <https://www.nestle.com>
14. Penrose, E. The Theory of the Growth of the Firm. / Penrose, E., & Penrose, E. T. // Oxford university press, 2009.
15. Офіційний сайт Toyota Motor Company. – Режим доступу: <https://global.toyota/en/>
16. Офіційний сайт Державної служби статистики. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
17. Офіційний сайт ПрАТ «Чумак». – Режим доступу: <http://ua.chumak.com/>
18. Офіційний сайт Danone. – Режим доступу: <https://danone.ua/#danone>
19. Офіційний сайт PepsiCo. – Режим доступу: <http://pepsico.ua/>
20. Офіційний сайт Coca Cola. – Режим доступу: <https://www.coca-cola.ua/>
21. Офіційний сайт Lactalis. – Режим доступу: <https://lactalis.com.ua/>
22. Дугінець Г. В. Глобальні імперативи розвитку міжнародних виробничих мереж [текст] – дисертація. – К.: Терноп. нац. екон. ун-т, 2018. – 547с.
23. Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-2-Advanced-Manufacturing-Sector-UKR-1.pdf>
24. Офіційний сайт «Закарпатська кластерна ініціатива». – Режим доступу: <http://aczak.com.ua/>
25. Офіційний сайт компанії «Сврокар». – Режим доступу: <https://www.skoda-auto.ua/>
26. Офіційний сайт компанії «Ядзакі Україна». – Режим доступу: <https://www.yazaki-europe.com/uk/about-us/locations/ukraine>

27. Офіційний сайт компанії «Groclin Group». – Режим доступу: <http://ua.groclin.com/>
28. Офіційний сайт індустріального парку «Соломоново». – Режим доступу: http://sezparkservice.com/sps_ua/cezparkservis/iindustrial_nij_park
29. Gordon D.M. Fatandmean: the corporates queeze of working American sand the myth of managerial «downsizing». New York: Martin Kessler Books, 1996. 336с.
30. Транснаціональні компанії: правове регулювання і колективні договори. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.psv.-org.ua/arts/suspilstvo/view-492.html>.
31. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-4 // Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
32. Закон України "Про акціонерні товариства" від 17.09.2008 №5146 // Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/514-17> 5.
33. Закон України "Про банки і банківську діяльність" від 07.12.2000 № 2121-3 // Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2121-14>
34. Закон України "Про ратифікацію Конвенції про транснаціональні корпорації" від 13.07.1999 р. № 921-XIV // Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/921-14>
35. Закон України "Про холдингові компанії в Україні" від 15.03.2006 р. № 3528-4 // Офіційний портал Верховної Ради України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.zakon.rada.gov.ua>
36. Закон України "Про захист іноземних інвестицій на Україні" від 10 вересня 1991 року № 1540а-XII [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1540%D0%B0-12>

37. Закон України "Про інвестиційну діяльність" від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>

38. Законі України "Про режим іноземного інвестування" від 19 березня 1996 року № 93/ 96-ВР [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/93/96- %D0%B2%D1%80](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80)

39. Законі України "Про державно-приватне партнерство" від 1 липня 2010 року № 2404- VI. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>

40. Угода між Україною та Боснією і Герцеговиною про заохочення і взаємний захист інвестицій Україна, Боснія і Герцеговина; Угода, Міжнародний документ від 13.03.2002. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/070_001

41. Угода між Урядом України та Урядом Фінляндської Республіки про сприяння та взаємний захист інвестицій Міжнародний документ від 07.10.2004 [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/246_022

42. Ukraine and EU (1994), "Agreement on Partnership and Cooperation between Ukraine and the European Communities and their Member States,". [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/998_012?test=XX7MfyrCSgkyy6YIZi9OvkEcHI4zgs80msh8Ie6 (Accessed 06 May 2014).

43. Конвенція про транснаціональні корпорації СНД; Конвенція, Міжнародний документ від 06.03.1998. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/997_193

44. Наказ № 839 Міністерства фінансів України від 31.12.21. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0278-21#Text>

45. Національна економіка [Текст]: навч. посібник / А.Ф. Мельник, А.Ю. Васіна, Т.Л. Желюк, Т.М. Попович; за ред. А.Ф. Мельник. — К.: Знання, 2011. — 463 с.

46. К. В. Марченко Основні напрями державного регулювання діяльності ТНК на території України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.agrosvit.info/pdf/11_2014/12.pdf

47. Національна стратегія збільшення прямих іноземних інвестицій в Україну. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/246_022https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2021/08/FDI-Strategy-Section-1-The-View-from-Above-UKR.pdf

48. Прокопенко, О.В. Механізм залучення іноземних інвестицій в економіку України [Текст] / О.В. Прокопенко, О.В. Кліменко // Механізм регулювання економіки. - 2009. - №4, Т.2. - С. 233-239.

49. Офіційний сайт ICC Ukraine. – Режим доступу: <https://iccua.org/>

50. Totum: “Інвест-няні” по-українськи. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://totum.ua/news/invest-nyani-po-ukrayinsky/>

51. Прокопенко, О.В. Механізм залучення іноземних інвестицій в економіку України [Текст] / О.В. Прокопенко, О.В. Кліменко // Механізм регулювання економіки. - 2009. - №4, Т.2. - С. 233-239.



№	Назва компанії	Дохід за 2020 рік, млрд.	Кількість працівників	Країна реєстрації	Кількість країн базування
1	Cargil Inc.	114,695	166 000	USA	70
2	Nestle S. A.	92,107	339 000	SW	189
3	PepsiCo	67,161	267 000	USA	198
4	ADM corp.	64,656	38 100	USA	160
5	Unilever	58,2	149 000	UK	190
6	AbInBev	46,881	190 000	BG	50
7	Mars	38,0	130 000	USA	80
8	Coca Cola	37,2	700 000	USA	105
9	CHS Inc.	31,901	11 000	USA	n.a
10	Danone S.A.	28,3	102 450	FR	120
11	Mondelez Int.	25,686	80 000	USA	160
12	Olam Internaf.	24,33	87 600	Singap	60
13	Lactalis	21,0	75 000	FR	90
14	Wilmar Int.	1,52	100 000	Singap	50
15	Бель Шостка				