

Міністерство освіти і науки
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Транснаціональні корпорації: конспект лекцій

Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського, як навчальний посібник
для студентів спеціальності 051 «Економіка», освітньої програми «Міжнародна економіка»

Київ 2020

КПІ ім. Сікорського

УДК 339.92 (075.8)

Транснаціональні корпорації: конспект лекцій [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», освітньої програми «Міжнародна економіка» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Моїсеєнко Т. Є. – Електронні текстові дані (1 файл: 121 Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. - 225 с.

Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(Протокол № 9 від 30/04/2020 р.)
за поданням Вченої ради факультету менеджменту та маркетингу
(Протокол № 8 від 30/04/2020 р.)

Електронне мережеве навчальне видання

Транснаціональні корпорації: конспект лекцій

Укладач:

Т. Є. Моїсеєнко – к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського».

Відповідальний редактор:

С. В. Войтко – д.е.н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського».

Рецензент:

О. М. Савицька – к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського».

Навчальний посібник з дисципліни «Транснаціональні корпорації: конспект лекцій» призначений для студентів спеціальності 051 «Економіка» освітньої програми «Міжнародна економіка».

У навчальному посібнику зібрана необхідна теоретична інформація для проведення лекцій зі студентами з дисципліни «Транснаціональні корпорації». У тексті розкрито передумови виникнення та засади функціонування транснаціональних корпорацій, описано особливості оцінювання глобального ринкового середовища. Робота розкриває особливості впливу корпорацій на соціальні, економічні та політичні глобальні процеси. Проілюстровано процес управління організаціями корпоративного типу, проаналізовано їх фінансову, маркетингову, інноваційну діяльність, а також взаємодію з елементами їх екосистеми.

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020

Зміст

Вступ	4
Система роботи: обсяг дисципліни та комунікація	5
Базова література	6
Лекція 1. Виникнення ТНК. Роль ТНК у сучасному світі	8
Завдання до лекції 1.	20
Що почитати?	21
Лекція 2. Вплив ТНК на соціально-економічні і політичні процеси	22
Завдання до лекції 2	40
Що почитати?	41
Лекція 3. Взаємодія ТНК та національних економік	42
Завдання до лекції 3.	57
Що почитати?	58
Лекція 4. ТНК як роботодавець	59
Завдання до лекції 4.	83
Що почитати?	84
Лекція 5. Система управління ТНК	85
Завдання до лекції 5.	106
Що почитати?	107
Лекція 6. Фінансова діяльність ТНК. Трансфертне ціноутворення та оподаткування	108
Завдання до лекції 6.	135
Що почитати?	136
Лекція 7. Технології та інновації ТНК	137
Завдання до лекції 7.	160
Що почитати?	161
Лекція 8. ТНК та стартапи	162
Завдання до лекції 8.	185
Що почитати?	186
Лекція 9. Маркетинг ТНК	187
Завдання до лекції 9.	219
Що почитати?	220
Відгук студентів про дисципліну	221
Перелік використаних джерел	222

Вступ

Навчальний посібник дисципліни “Транснаціональні корпорації: конспект лекцій” призначений для студентів спеціальності 051 “Економіка” освітньої програми “Міжнародна економіка” освітнього рівня “Бакалавр”.

У навчальному посібнику зібрана необхідна теоретична інформація для проведення лекцій зі студентами з дисципліни “Транснаціональні корпорації”. У тексті посібника розкрито передумови виникнення та засади функціонування транснаціональних корпорацій, описано особливості оцінювання глобального ринкового середовища. Охарактеризовано вплив корпорацій на соціальні, економічні та політичні глобальні процеси. Проілюстровано процес управління організаціями корпоративного типу, проаналізовано їх фінансову, маркетингову, інноваційну діяльність, а також взаємодію з елементами їх екосистеми.

Матеріал призначений для формування у студентів уяви про організацію та діяльність транснаціональних корпорацій, теоретичний матеріал супроводжується прикладами, статистичними даними та історичними фактами, які допомагають отримати комплексне сприйняття дисципліни.

Крім того, у посібнику описано систему комунікації викладача та студентів у процесі вивчення дисципліни, основні принципи успішного засвоєння матеріалу.

Наприкінці кожної лекції студентам запропоновано завдання для самостійної роботи та перелік літератури, що допоможе глибше розібратись з питаннями, які зацікавили.

Система роботи: обсяг дисципліни та комунікація

Система роботи

- зворотній зв'язок;
- короткі доповіді на лекціях (огляд актуальних новин за темою лекції);
- завдання для самостійної роботи;
- виконання завдань та своєчасне завантаження виконаних робіт у відповідну папку на google disk;
- МКР (складається із виконаних і своєчасно завантажених у відповідну папку на google disk завдань, які задаються після кожної лекції).



Тип семестрового контролю: екзамен.

Обсяг дисципліни:

Курс навчання	3
Лекції	9
Практичні заняття	18
Курсова работа	+

Комунікація:

- робота у форматі **діалогу**;
- лекції завантажуються викладачем щотижня (після лекції) на google disk у відповідну папку з відкритим доступом для студентів у формі презентацій, а також лекції можна знайти у електронному архіві наукових та освітніх матеріалів КПІ ім. Ігоря Сікорського;
- виконані завдання **своєчасно** завантажуються у відповідну папку на google disk;
- своєчасність - такий самий критерій оцінювання, як і професійний рівень виконання роботи;
- контроль якості: пропозиції, ідеї, побажання, відгуки (зворотній зв'язок).



Базова література

1. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / С. В. Войтко, О. А. Гавриш, О. О. Корогодова, Т. Є. Моїсеєнко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2016. – 208 с. – Бібліогр. : с. 180 – 100.
пр. ISBN 978-966-622-804-1



https://books.google.com.ua/books?id=cJTgDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=uk&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

2. Транснаціональні корпорації: курсова робота [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Міжнародна економіка» освітнього ступеня бакалавр за денною формою навчання / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Корогодова О. А., Моїсеєнко Т. Є. – Електронні текстові дані (1 файл: 0,913 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 50 с. – Назва з екрана. Доступ : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/27971>

Будемо вдячні за ваші відгуки онлайн!



Лекція 1. Виникнення ТНК. Роль ТНК у сучасному світі

Останні роки можна спостерігати таке явище, як «Комунікаційний бум», який зближує людство і перетворює його (в межах розвинутих суспільств і еліт успішних країн, що розвиваються) в єдине ціле.

Дане явище породжує поняття «глобалізація».

Криза 1997-1999 років, підвищила інтерес до терміну “глобалізації” та зробила його популярним.

Даний термін у літературі слугує сутнісною характеристикою поняття “наш час”.



Глобалізація

Процес перетворення світового господарства в єдиний ринок товарів, послуг, капіталу, робочої сили та знань.

Головними матеріальними носіями транснаціоналізації в рамках процесу глобалізації економічної діяльності виступають транснаціональні корпорації (ТНК).

Що вам відомо про транснаціональні корпорації?

Для аналізу діяльності ТНК важливо визначити, як компанії відносяться до їх числа.

Термінологія

В англomовній літературі з міжнародної економіки для позначення міжнародних бізнес-організацій вживають терміни (переважно, як синоніми):

- «багатонаціональні фірми» (multinational firms - MNF)
- «багатонаціональні корпорації» (multinational corporation - MNC)
- багатонаціональні компанії
- багатонаціональні підприємства
- супранаціональні корпорації
- транснаціональні корпорації
- транскордонні підприємства

Країна базування - країна, в якій знаходиться штаб-квартира ТНК.

Країна перебування - країна, в якій розміщено власність ТНК.

Міжнародне виробництво - зарубіжна власність ТНК.

У загальному розумінні:

ТНК (transnational corporation, TNC) - велика фірма (або об'єднання фірм різних країн), що має закордонні активи (капіталовкладення) і надає сильний вплив на будь-яку сферу економіки (або кілька сфер) в міжнародному масштабі.

Раніше до ТНК відносили лише великі компанії, що мають річний обіг більше 100 млн. дол., а філії не менш ніж у 6 країнах.

А сьогодні...



Транснаціональна корпорація, згідно визначення Комісії з ТНК ООН, це компанія, яка:

- 1.** Включає підрозділи у **2 або >** країнах.
- 2.** Проводить узгоджену політику та реалізує загальну стратегію компанії через один або більше центрів управління.
- 3.** Має окремі підрозділи, які пов'язані спільною власністю таким чином, що одна (або більше) із них можуть впливати на виробничо-комерційну діяльність інших.

Критерії віднесення компанії до ТНК

- 1.** Кількість країн, у яких працює компанія **від 2 до 6**.
- 2.** Мінімальна частка закордонних операцій у прибутках або продажах компанії понад **25 %**.
- 3.** Володіння не менш ніж **25 %** «голосуючих» акцій у **3 або >** країнах.
- 4. Багатонаціональний склад** персоналу (включаючи керівний склад).

Перша ТНК. Голландська Ост-Індська компанія (The Dutch East-India Company)

Заснована 1602 року.

Штаб квартира: у сучасній Джакарті (була столицею голландських колоніальних володінь в Азії).

Представництва, що управляли радою з 17 купців - у Амстердамі та Роттердамі.



Чим торгувала?

«колоніальними товарами» (чай, мідь, срібло, текстиль, бавовна, шовк, кераміка, прянощі, опіум).

З ким торгувала?

з відомими європейськими в XVII- XVIII ст. країнами Азії та басейну Тихого і Індійського океанів.

Міжнародна присутність через факторії, що розташовувалися в стратегічно важливих пунктах - на мисі Доброї Надії, Бенгалії, Китаї, Сіамі, Формозе (нині Тайвань).

Особливість: стала першою акціонерною фірмою в світі.

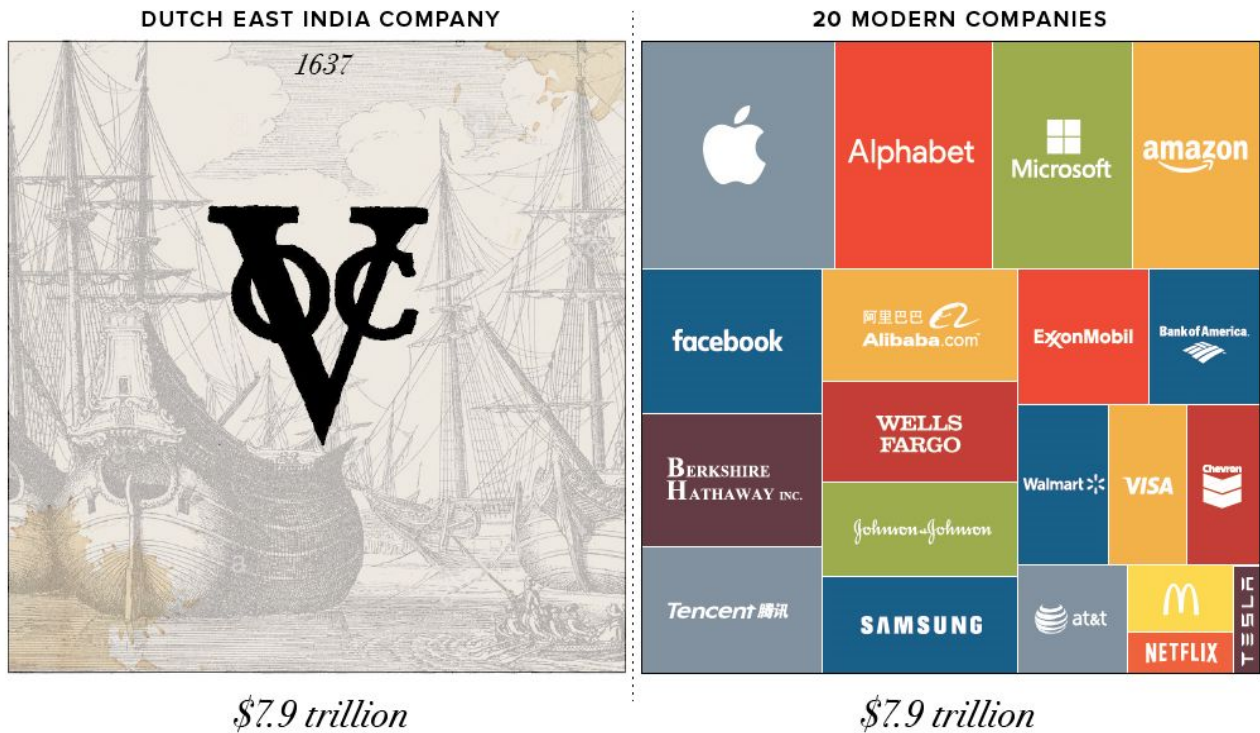
Засновники несли пайову відповідальність за долю вітрильників, які вирушають на пошуки нових земель, скарбів і прянощів. Прибуток залежав від суми внеску, мірою якого стали перші в світі акції. До 1669 року на рахунку компанії:

- понад 150 комерційних суден;
- 40 військових кораблів;
- 50 тис. працівників;
- приватна армія з 10 тис. військових.

Активно брала участь в політичних суперечках того часу.

THE MOST VALUABLE COMPANIES OF ALL-TIME

Modern juggernauts like Apple and Amazon don't even come close



Далі виникли аналогічні структури, деякі з них (Hudson Bay Company) функціонують у сучасному бізнес просторі.

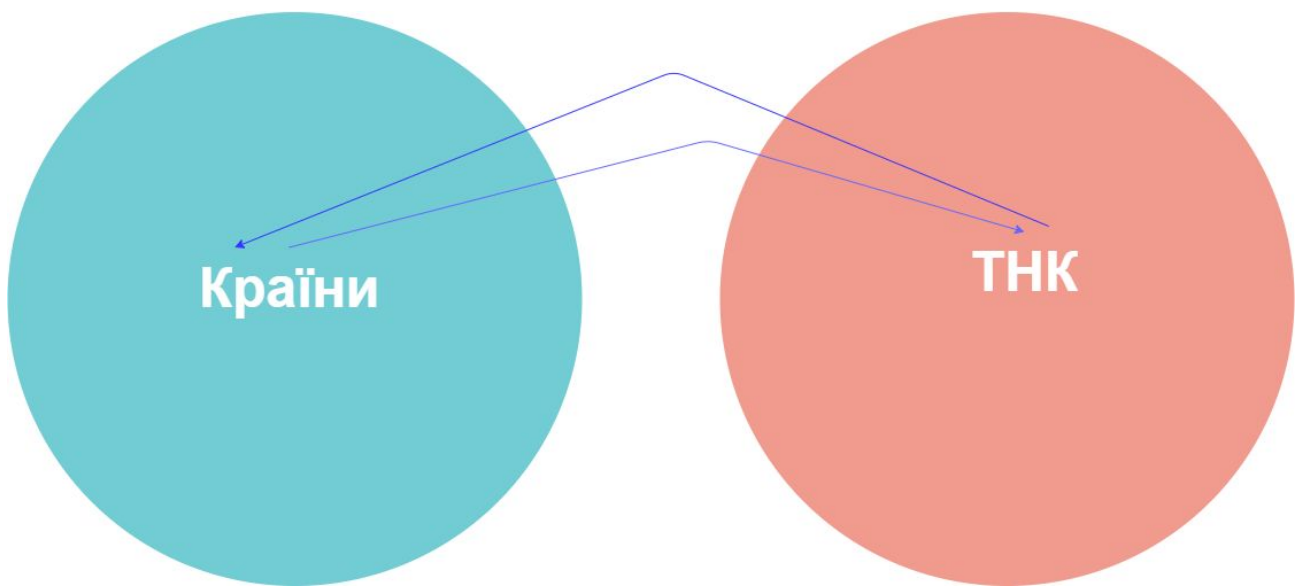
Наступні 300 років процес утворення ТНК йшов повільно. Динаміка зросла після Першої і Другої світових воєн.

Кількість ТНК у сучасному світі перевищує **82 000**.

Найбільші ТНК зосереджені в розвинених країнах. До 20-ки найбільших за обігом компаній входять ТНК США, Японії, Німеччини, Франції, Великобританії та Нідерландів.

ТНК контролюють:

- понад 50% світового промислового виробництва;
- понад 60% міжнародної торгівлі;
- понад 80% патентів і ліцензій на нове обладнання, технології;
- займають майже 90% прямих іноземних інвестицій.



ТНК - результат швидкого розвитку міжнародних економічних відносин, з одного боку, та потужний механізм впливу на них, з іншого боку.

ТНК діють через філії і дочірні підприємства за єдиною науково-виробничою і фінансовою стратегією, володіють значним ринковим і науково-виробничим потенціалом, який забезпечує високу динаміку розвитку.

Сучасні ТНК, створили міжнародне виробництво і відповідну йому міжнародну фінансову сферу та міжнародну сферу послуг, що сприяло перетворенню локальних міжнародних економічних відносин у глобальні.

Етапи розвитку ТНК

I покоління	Від початку їх заснування XIX ст. - до початку Першої світової війни (1914-1918 рр.)	Сировинні ТНК, займались розробкою та видобутком сировинних ресурсів у колоніальних країнах Азії, Африки, Латинської Америки, а також переробкою ресурсів у країнах - власниках колоній. Слабке антимонопольне законодавство. За формою - картелі та синдикати.
II покоління	1916 — 1929 рр.	Запровадження жорстких антимонопольних заходів. Значна кількість злиттів спровокувала виникнення вертикально інтегрованих структур. Орієнтація на промислове виробництво. Виробництво зброї та військової техніки для Європи, Америки, Японії. У провідних країнах перетворювались на “автономні економічні держави”, мали значний політичний вплив.
III покоління	1960-1970 рр.	Значна кількість конгломератних злиттів. Широкого розповсюдження набуло перехрещення бізнес структур, корпоративна ієрархія витіснила механізми вільного ринку. ТНК поширювали науково-технічні досягнення в галузі новітніх галузей науки і промисловості. Утворились багатонаціональні корпорації (БНК).
IV покоління	1970-1980 рр.	У результаті кризи 70-х років подальші процеси диверсифікації призупинено, на зміну антикризовій стратегії прийшли 2 провідні моделі: стратегія деконцентрації та вибіркового росту; стратегія інноваційного розвитку. ТНК почали формуватись в умовах прискореного науково-технічного прогресу, інновацій та інвестицій.
V покоління	початок XXI ст.	Поява нових глобальних компаній, перебудова старих ТНК (США). Формування вузькоспеціалізованих агресивних ТНК в традиційних галузях (країни Європи). Трансформація переживаючих кризу ТНК шляхом злиття з іноземними компаніями (Японія, Південна Корея). Створення традиційних ТНК на базі національних фінансово-промислових груп. Посилення зарубіжної експансії великого числа фірм, які набувають ознак ТНК.

Сучасний етап розвитку корпорацій

Модель світової торгівлі змінилася в бік стратегічних альянсів, міжгалузевих кластерів, віртуальних організацій.

Компанії розподіляють свої операції з досліджень і розробки, виробництва і продажу по всьому світу, тісно переплітаючи їх між різними країнами.

Серед 500 найбільших ТНК 128 корпорацій - американські і 95 китайські. США є визнаним лідером за кількістю ТНК, однак, компанії інших розвинених країн, таких як Японія, Китай, країни Західної Європи, також займають високі позиції.

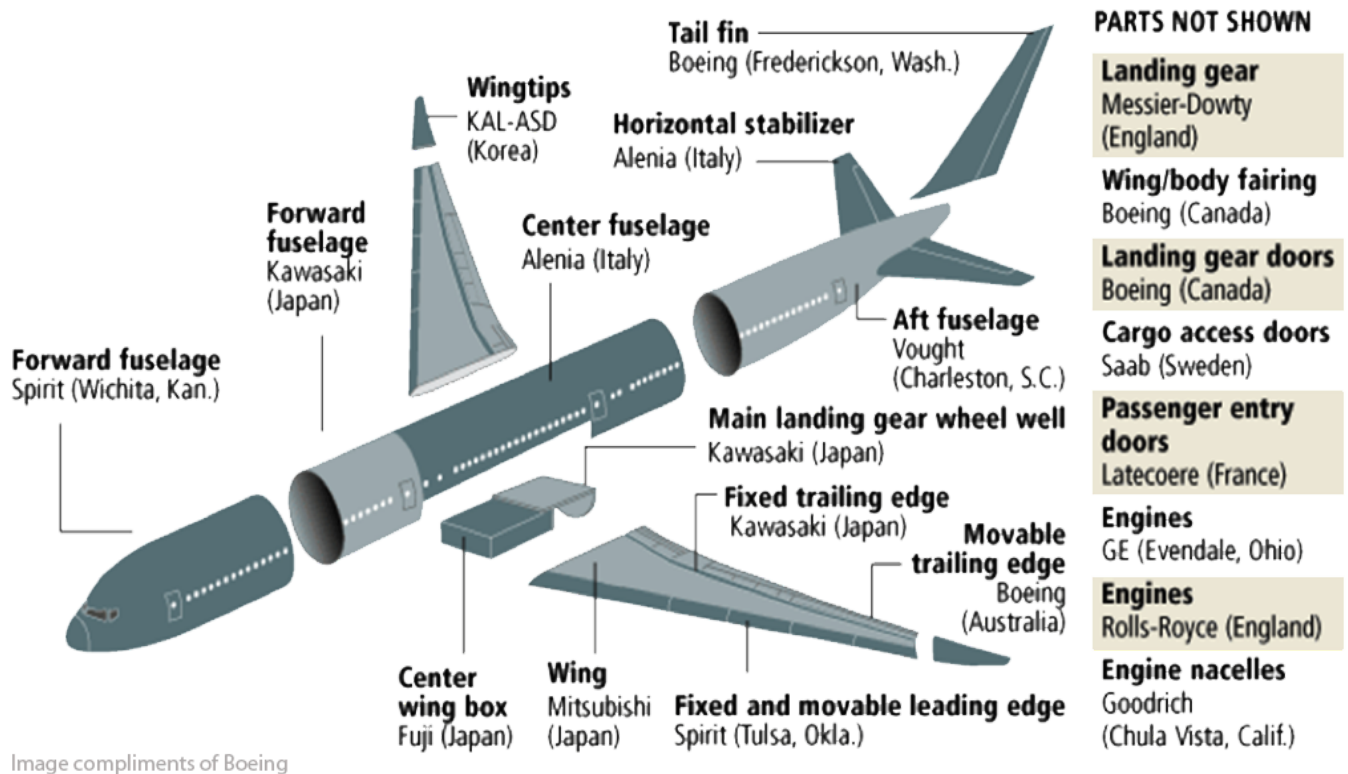


Авіаіндустрія Англії займає друге місце у світі, щорічно приносячи економіці країни 31 млрд фунтів стерлінгів, з яких 28,5 млрд надходять за допомогою експорту.

При цьому два основних виробника літаків - загальноєвропейський Airbus і американський Boeing - не мають в Англії повного циклу виробництва, але в той же час залежать від англійських запасних частин.

Фактори, що сприяють виникненню ТНК





Діяльність ТНК в цілому та її філій окремо описується наступними показниками:



На основі цих величин розраховуються показники, які характеризують експансію ТНК.



Індекс транснаціоналізації компанії (TNI - transnationality index)

Розроблений UNCTAD для оцінки масштабів і ступеня зарубіжної активності ТНК характеризує наскільки значущою є зарубіжна діяльність компанії і наскільки важливі закордонні філії на іноземних ринках для тієї чи іншої ТНК. Чим вище індекс, тим більше значення для компанії має активність її зарубіжних філій.

$$TNI = \frac{\left(\frac{FA}{TA} + \frac{FS}{TS} + \frac{FE}{TE}\right)}{3} * 100\%$$

Індекс інтернаціоналізації (II – internationality index)

Розраховується шляхом ділення числа зарубіжних філій на число всіх філій.

$$II = \left(\frac{FAF}{TAF} \right) * 100\%$$

Індекс широти філіальної мережі (NSI – network spread index)

$$NSI = \frac{N}{N - 1} * 100\%$$

де N – кількість країн світу, приймаючих ПП,
N – кількість країн, де є філії ТНК.

Завдання до лекції 1.



Обрати будь-яку ТНК і розрахувати для неї запропоновані індекси (дані за останні 3 роки).

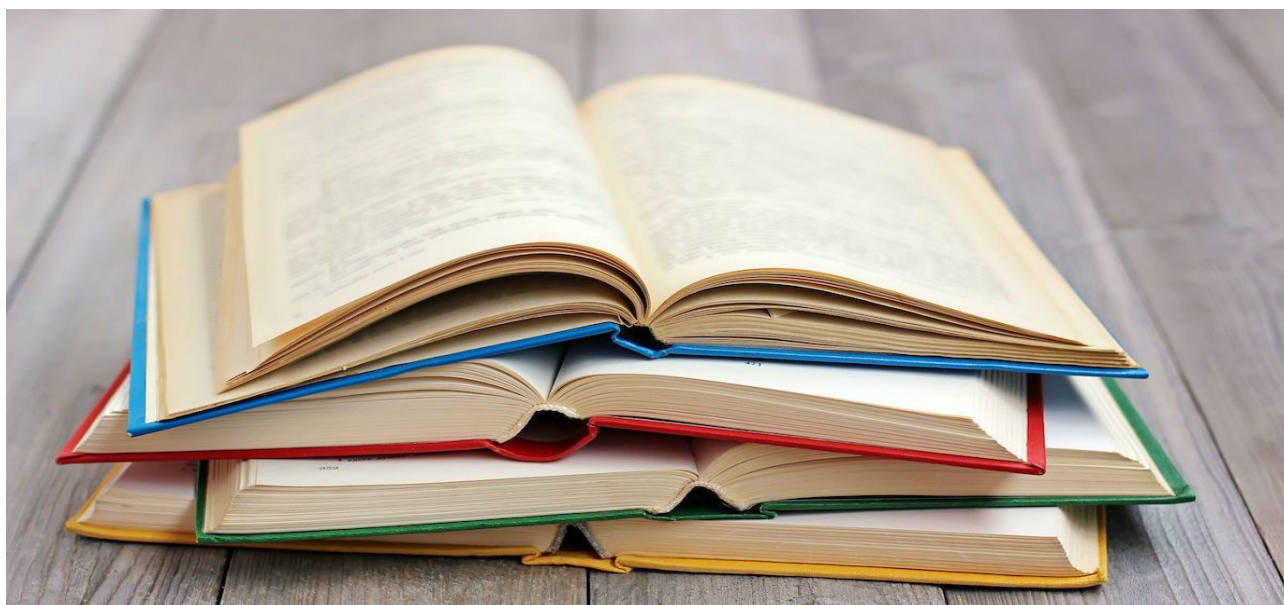
Охарактеризувати суть змін.

Обсяг роботи: 1 сторінка.

Виконується письмово і завантажується на google disk до папки "виконані завдання".

Назва файлу: Прізвище Ім'я_Л1_З1

Що почитати?



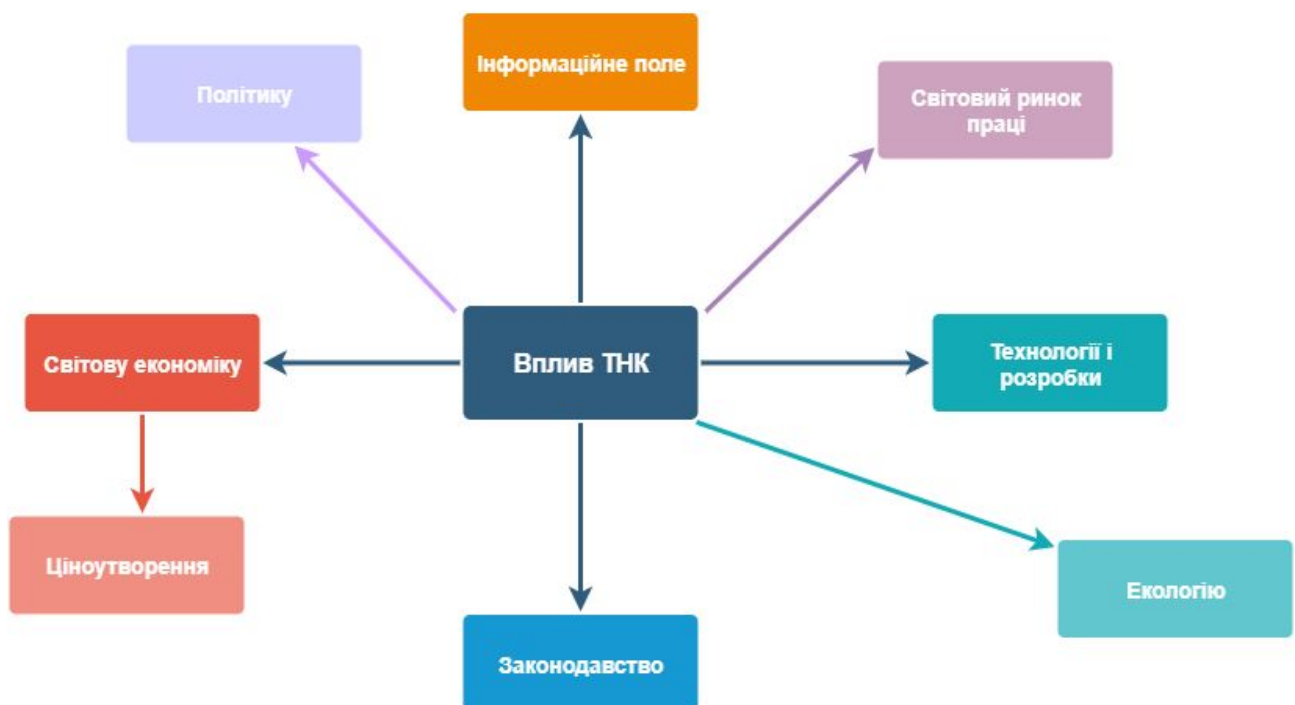
1. The Dutch East India Company was richer than Apple, Google and Facebook combined
<https://dutchreview.com/culture/history/how-rich-was-the-dutch-east-india-company/>
2. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / С. В. Войтко, О. А. Гавриш, О. О. Корогодова, Т. Є. Моїсеєнко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2016. – 208 с. – Бібліогр. : с. 180 – 100 пр.
3. Становление и развитие ТНК в условиях глобализации. – Саратов: ООО Издательский центр «Наука», 2016. – 160 с.
https://www.sgu.ru/sites/default/files/documents/2017/monografiya_rom_ashkin_k_pechati.pdf
4. Globalization- trade and transnational corporations | Society and Culture | MCAT | Khan Academy
<https://www.youtube.com/watch?v=GmomzubjO1I>

Лекція 2. Вплив ТНК на соціально-економічні і політичні процеси

Транснаціональна корпорація (ТНК) - це фірма, яка функціонує як на національному ринку, так і на зарубіжному.

В цілому, це корпорації діяльність (комерційна, виробнича) яких перетинає межі держави, які мають актуальне відношення до міжнародного поділу праці та збільшують світову інтернаціоналізацію.

Сферу впливу ТНК можна охарактеризувати схематично наступним чином.



Роль ТНК вагома і неоднозначна.



Про ринки

ТНК визначають структуру, напрями та темпи розвитку світових ринків товарів та послуг.

Під контролем ТНК знаходяться цілі окремі товарні ринки:

- 90% світового ринку пшениці, кави, кукурудзи, лісоматеріалів, тютюну, джуту та залізної руди;
- 85% - ринку міді і бокситів;
- 80% - ринку чаю та олова;
- 75% - ринку сировини нафти; натурального каучуку і бананів.

Про сферу діяльності

До ТНК відноситься значна кількість компаній наступних сфер:

- **виробництва комп'ютерів і програмного забезпечення** (Apple, Microsoft, IBM, Oracle, Google, Intel, Samsung electronics, Qualcomm, Canon, EMC і інші)
- **машинобудування** (Ford motor, Honda motor, Volkswagen, Toyota motor, BMW, Nissan motor та інші)
- **видобутку нафти і газу** (Exxon Mobil, PetroChina, Royal Dutch Shell, Chevron, Gazprom та інші)
- **металургії** (BHP Billiton, Vale, China Shenhua Energy, Norilsk Nickel, Xstrata)
- **фармацевтичної продукції** (Johnson & Johnson, Pfizer, Novartis, Roche і інші)
- **харчової промисловості** (Nestle, Coca-Cola, British American Tobacco, «Danone», Unilever) та інші.



How to read this map: The map shows the most valuable brands in selected countries. Each country is color-coded to reflect the value of its most valuable brand (the more valuable a brand, the bigger the size of the image). The colors represent brand strength, out of a maximum of 100.

Article & Sources:

<https://howmuch.net>

The data has been sourced from the Brand Finance Global 500 annual study on the world's most valuable and strongest brands. <https://www.brandfinance.com>

Brand Finance®



howmuch™

Практично всі ТНК є закордонними, тобто мають керуючу ланку в Німеччині, Великобританії, Франції та інших країнах, і всі вони мають широку спеціалізацію.

Про торгівлю та ціни

ТНК забезпечують близько 50% промислового виробництва і близько 70% торгівлі в світі.

При цьому ціни при торгівлі всередині самих корпорацій значно нижчі за середньоринкові, тому приналежність до певної групи (співробітники корпорації) дає певні привілеї.

Про прибутки

Прибутки деяких ТНК можна порівняти з ВВП великих держав. При цьому приватні ТНК не прив'язані до конкретної країни.



10 найбільших компаній світу за версією Forbes

1. ICBC (Банк Китаю) – \$305 мільярдів
2. JPMorgan Chase (Банк США) – \$368,5 мільярдів
3. China Construction Bank (Банк Китаю) – \$225 мільярдів
4. Agricultural Bank of China (Банк Китаю) – \$197 мільярдів
5. Bank of America (Банк США) – \$287 мільярдів
6. Apple – \$961 мільярдів
7. Ping An Insurance Group (Китайська страхова група компаній) – \$220,2 мільярда
8. Bank of China (Китайська фінансова група) – \$143 мільярдів
9. Royal Dutch Shell (Нафтогазова компанія) – \$265 мільярдів
10. Wells Fargo (Банк США) – \$214,6 мільярда



До списку увійшли компанії **61 країна**. Переважна більшість компаній заснована у США.

Про інновації та розробки

Близько 80% всіх наукових досліджень також фінансують корпорації, а не держави.



Про конкуренцію

ТНК впливають на світову економіку за допомогою конкуренції.

ТНК являє собою велике об'єднання і в ній обертаються великі кошти. Через це освоїти новий напрям великій компанії легше, ніж вийти на ринок новій компанії. За рахунок вже існуючих напрямів діяльності, які приносять дохід, корпорація здатна зробити новий товар конкурентоспроможним. Вона може знижувати ціни і цим витіснити конкурентів - нові компанії.



Про працю

ТНК - найбільші суб'єкти працевлаштування на світовому ринку праці. Забезпечили роботою 150 млн чоловік, зайнятих в промисловому виробництві і наданні послуг.

Більшість робочих місць розміщено в таких галузях, як:

- автомобільна промисловість;
- нафтова промисловість;
- електро-, газо- і водопостачання;
- телекомунікації.

Галузева структура ТНК в країнах, що розвиваються відповідає галузевій структурі ТНК, що базуються в розвинених країнах.

Таким чином, все більше число працівників залучається до глобального ринку робочої сили завдяки посиленню процесів транснаціоналізації

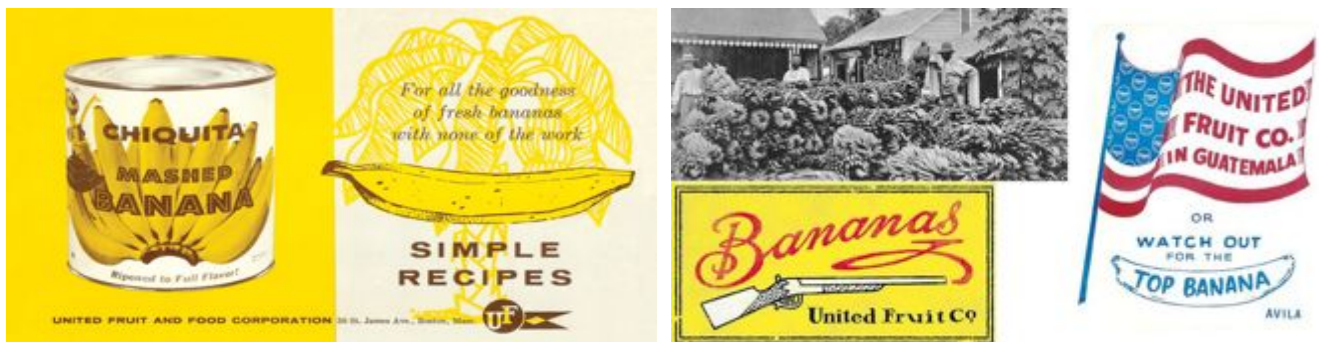
бізнесу, по суті стирання національних кордонів між окремими державами.

Про політику

Корпорації тривалий час впливають на політику держав. Останнім часом все частіше відкрито виступали проти рішень влади.



ТНК почали активно втручатися в світову політику з **1950-х**. У 1954 р компанія **United Fruit Company** контролювала майже половину сільськогосподарських земель Гватемали. Однак, земельна реформа, що планувалась владою країни, повинна була позбавити компанію права на землі. У відповідь корпорація домоглася перевороту в країні.



У лютому 2017 року майже 100 американських корпорацій, включаючи Apple, Facebook, Google, Netflix, Microsoft, Starbucks, Twitter подали позов проти указу президента США Дональда Трампа щодо правил імміграції:

Заборона на видачу віз жителям 7 мусульманських країн (Іраку, Ірану, Лівії, Сирії, Сомалі, Судану і Ємену), а також заборона прийому біженців.



У 2016 році The Walt Disney Co. та Marvel Studios погрожували перестати знімати фільми в штаті Джорджія, якщо у ньому буде підписаний **"Закон про захист прав віруючих"**.

Через низькі податки Джорджія стала центром виробництва фільмів від Marvel - там відзняли "Капітана Америку" і "Вартові Галактики 2".

Суть закону, що обурих компанії:

Закон дозволяв релігійним посадовим особам відмовлятися від церемоній шлюбу для одностатевих пар. Також церкви могли відмовитися надавати послуги або брати на роботу тих, чий спосіб життя суперечить їх "цирим переконанням".

Кінокомпанії вважали документ дискримінаційним і виступили з ультиматумом. Паралельно з Джорджії почали виїжджати представники телекомпаній і ТНК.

Результат: губернатор відмовився від підписання закону.

Про лобізм

У сучасному світі корпорації шукають інші способи впливу на політику, наприклад, корпоративний лобізм (через політиків бізнес пробиває необхідні йому закони).



Приклад: економічний форум в Давосі, на якому великі компанії виробляють глобальний порядок світової економіки.

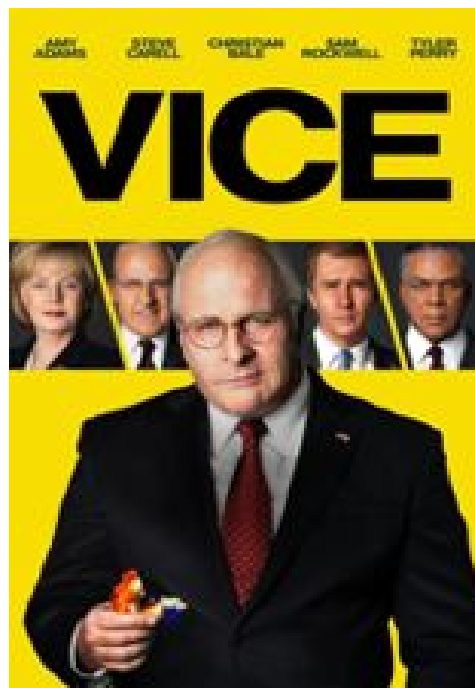
Політики у відставці часто консультують бізнес, або ж колишні бізнесмени йдуть в політику, продовжуючи лобіювати інтереси корпорацій.

Приклад: колишнього гендиректора нафтосервісної компанії Halliburton Діка Чейні, який займав в 2000-х пост віце-президента США, звинувачують в тому, що він сприяв початку війни в Іраку в інтересах великих нафтових компаній.

Після вторгнення США в Ірак на початку 2003 р. низка великих американських компаній отримали значні урядові контракти на відновлення енергетичної та нафтопромислової інфраструктури, в результаті яких вони отримували надприбутки.

При цьому, Ірак вже не один рік охоплений глибокою соціально-економічною кризою, а нафтогазові ресурси країни поділені між іноземними ТНК.

Після усунення Саддама Хусейна новий кабінет міністрів Іраку схвалив закон про нафту. Цей



закон передбачав застосування в Іраку схеми розподілу продукції. Відповідно до цієї схеми держава залишається формальним власником родовищ, але фактично іноземні, в першу чергу американські, компанії отримують право на їх розробку в довгостроковій перспективі. При цьому влада не може вносити зміни в умови угоди.

Про особисті дані



Сьогодні компанії має власну службу безпеки, що володіє особистими даними співробітників, - як відкритого, так і закритого типу. Розвиток технологій надав можливості перевірки особистого листування, не застосовуючи особливих шпигунських навичок.

Google
IS WATCHING
YOU

Крім того, користувачі Google і соцмереж самостійно надають значну кількість особистих даних.

Які б методи не використовували державні спецслужби, Google знає більше: в процесі відповіді на пошуковий запит програма аналізує

близько 2 тис. чинників, що ідентифікують конкретного користувача. Це дозволяє цифровим корпораціям бути потенційно більш впливовими за держави та інші види бізнесу.

Про приватні військові компанії

Військові операції, які довго залишалися прерогативою держав, поступово стають доступними і приватним корпораціям.

Приватні військові компанії (ПВК) - вже реальність. Як правило, структури, засновані колишніми військовими, формально виконують функції охорони.



При цьому також займаються розвідкою, логістикою, за необхідності беруть участь в бойових діях.

Про наслідки

Позитивні наслідки

1 Передача технологій, знань та досвіду між країнами за рахунок масштабів корпорації.

2 Можливість обирати місце розташування філій у різних країнах враховуючи темпи економічного росту, доступність ресурсів та політичну ситуацію.

3 Низька вартість сировини за рахунок залучення її у великій кількості.

4 Доступність висококваліфікованих кадрів, можливість обирати кращих.

Негативні наслідки

1 Можлива монополізація ринків за місцем розташування філій.

2 ТНК можуть диктувати власні умови, як на рівні конкурентів, так і на рівні цілих національних економік.

3 Значний вплив на екологію. Перенесення екологічно брудного виробництва у менш розвинені країни, які їх приймають.

4 Прагнення ТНК до автоатизації призводить до скорочення кількості робочих місць.

Про анти-корпоративні погляди

Анти-корпоративні правозахисники критикують ТНК за активну роботу в країнах, які мають низький рівень захисту прав людини або спрощені екологічні стандарти. Деякі негативні результати діяльності ТНК включають посилення нерівності, безробіття і стагнації заробітної плати.



Кладовище не проданих автомобілів



В останні роки в світі спостерігається падіння попиту і кінцевого споживання нових автомобілів.

Криза продажів приховується великими виробниками автомобілів за графіками дилерських закупівель, які щорічно зростають. Цей підхід називають «наповнення каналу».

Показники сталого зростання дають можливість автомобільним компаніям заробляти на фондовому ринку. Таким чином створюючи ілюзію процвітання.



Нелегальна праця



У XXI ст рабство відкрито практикують тільки в Мавританії або на території зайнятій «Ісламською державою», проте і в більш розвинених регіонах незаконно примушують до праці, за різними даними, від 21 млн до 45 млн осіб. Річний дохід від такої праці, за оцінкою ООН, перевищує \$ 51,2 млрд.



Така ситуація наштовхує на думки про вигоду з рабської праці, нехай і опосередковано, для ТНК, виробничі філії яких знаходяться в найбідніших країнах світу.

2018 року Великобританія стала першою державою, яка зобов'язала великий бізнес щорічно звітувати перед міністерством внутрішніх справ про умови праці на всіх етапах виробництва.

Одяг



За даними Міжнародної організації праці, 85 млн дітей, більше 5% всіх неповнолітніх, займаються потенційно небезпечною роботою.

Рекрутери в таких країнах, як Індія та Бангладеш, легко переконують жителів найбідніших сільських районів відправити своїх дітей на прядильні фабрики. Їм обіцяють гідну оплату, комфортні умови проживання,

харчування та можливість здобути освіту, але обіцянки не відповідають дійсності.

Такі звинувачення стосувались Inditex (Zara, Massimo Dutti, Bershka, ін.). У 2011 році бразильські правоохоронці виявили, що речі Zara



виробляють в нелегальних майстернях, де робітники з Болівії і Перу живуть і працюють в нелюдських умовах. Після скандалу компанія взяла на себе зобов'язання перевіряти умови праці у своїх постачальників, але в 2013 році потрапила в новий скандал - нелегальні майстерні, що використовують рабську працю були знайдені в Буенос-Айресі.

Електроніка



У Малайзії виробництво електронних пристроїв - одна з головних галузей економіки (**27% робочих місць і 33% експорту**). Компанії з США, Європи та Азії щороку розміщують на місцевих фабриках замовлення загальною вартістю понад **\$ 2,5 млрд**. За оцінкою міжнародної правозахисної організації Verité, **1/3** зайнятих у виробництві електроніки - сучасні раби.

Сільські жителі приїжджають в місто на заробітки і виявляють, що для того, щоб влаштуватися на роботу, їм необхідно зробити «внесок». Розраховуючи на високу зарплату, вони беруть гроші в кредит, залишаючи в якості застави паспорт, після працевлаштування виявляють, що всі обіцянки були брехнею - грошей не вистачає на виплату відсотків за позику.

Навесні 2015 року організація Baptist World Aid опублікувала ще одне дослідження, згідно якого постачальники компонентів, які використовують найбільші технологічні компанії світу (в тому числі Apple, Microsoft, Sony і Samsung), не забезпечують своїх працівників прожитковим мінімумом і відбирають у них паспорта.





Шоколад

Згідно дослідження Тулейнського університету, проведеного на замовлення американського міністерства праці, в Західній Африці на плантаціях какао зайнято понад **2 млн дітей** у віці від **11 до 16 років**. Вони працюють в середньому **більше 80 годин на тиждень** і піддаються фізичним покаранням.

Понад **70%** какао в світі вирощують в Західній Африці. Головні виробники - Кот-д'Івуар і Гана. Найбільший світовий виробник продуктів харчування Nestlé, згідно власними даними, в 2018 році купив у місцевих фермерів 121 000 т какао-бобів. При цьому тільки **83%** цієї продукції було сертифіковано, і



компанія впевнена, що її постачальники не використовували дитячу працю. В експлуатації дітей звинувачують і Mars.

Щоб покращити імідж, міжнародні компанії беруть участь в різних програмах допомоги одному з найбільш бідніших регіонів світу.

Зауважимо, що збирачі (не лише діти, а і дорослі) заробляють всього 50 центів в день в Кот-д'Івуар і 84 - в Гані.

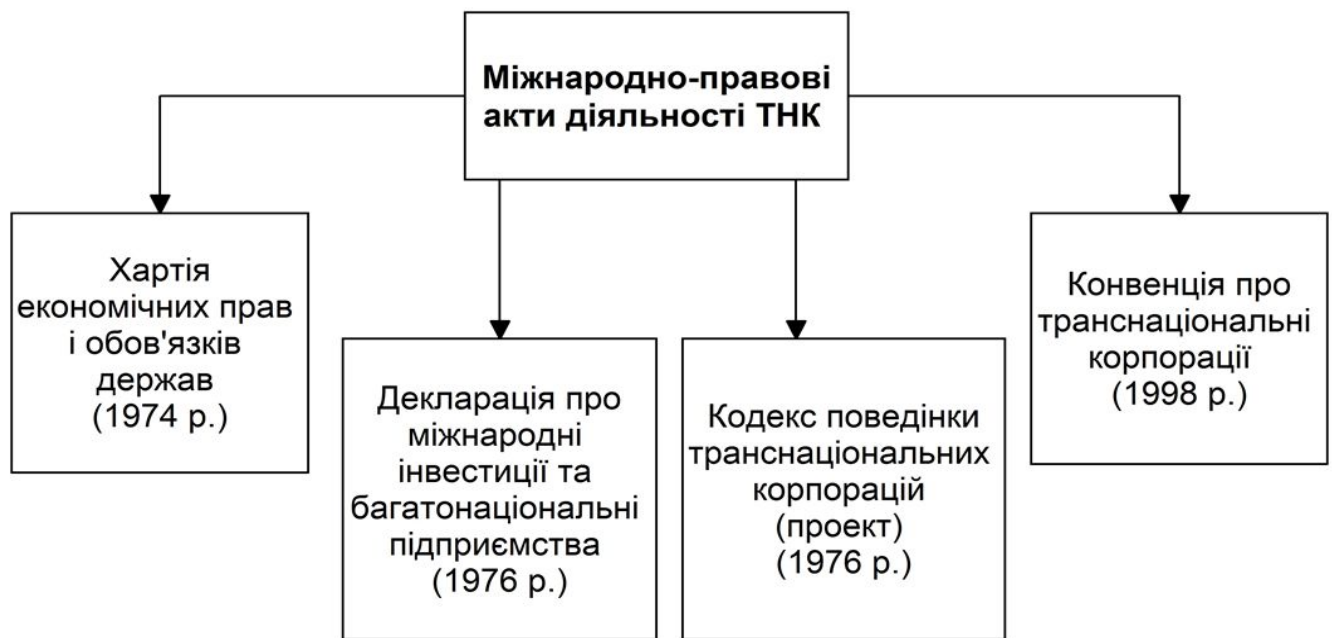
Про регулювання діяльності ТНК

Регулювання діяльності ТНК є складним за рахунок їх структури (материнська компанія + філії).

Зазвичай діяльність ТНК регулює та країна, в якій знаходиться материнська компанія, керуючись законодавством про корпорації.

Існують спроби застосувати таке ж законодавство певної країни до філій, що знаходяться в інших країнах.

Приклад: США запропонували доктрину «ефективного зв'язку» і теорію «транснаціонального права», які застосовуються для пояснення правомірності дії національного права на території інших держав.



У сучасному законодавчому просторі відсутній універсальний міждержавний нормативно-правовий акт, який би регулював діяльність ТНК.

Завдання до лекції 2



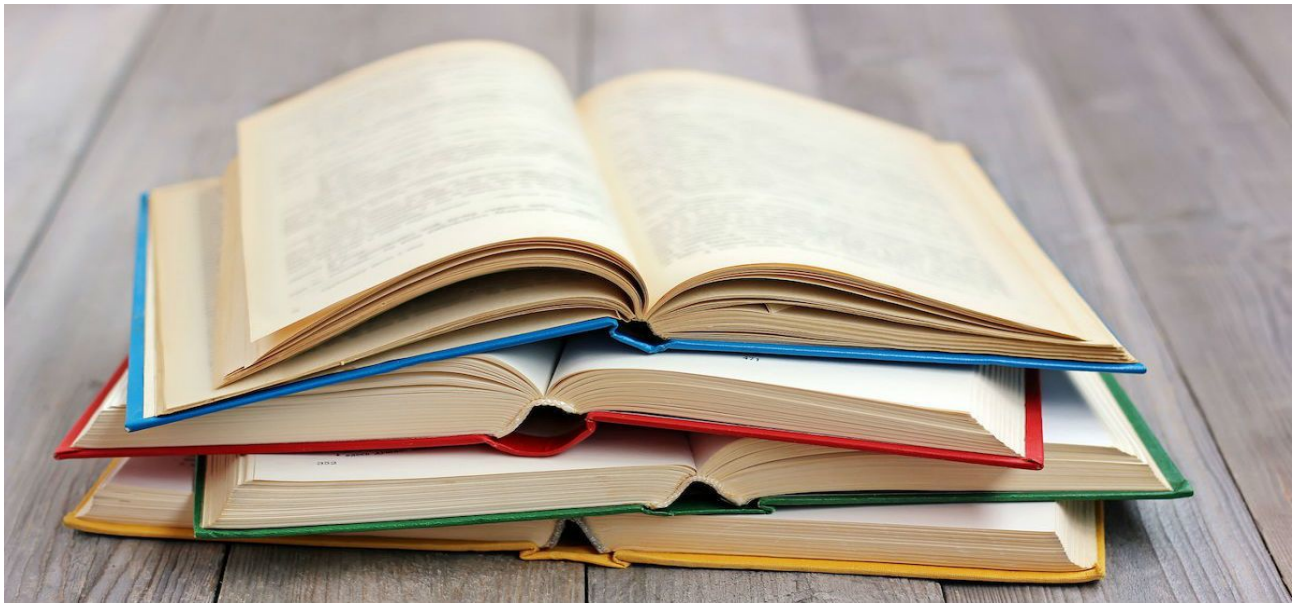
Навести приклади діяльності конкретних ТНК до кожного пункту з рис на слайді 25 (позитивний та негативний вплив ТНК).

Обсяг роботи: не більше 2 сторінок.

Виконується письмово і завантажується на google disk до папки "виконані завдання".

Назва файлу: Прізвище Ім'я_Л2_31

Що почитати?



1. Транснаціональні корпорації
<https://makeyour.business/theory/transnacionalnye-korporacii/>
2. Transnational Corporations (Part 1)
<https://www.youtube.com/watch?v=m9TD6dqzRqI>
3. Крупнейшие корпорации мира – кто ими владеет?
<https://pandoraopen.ru/2017-12-10/krupnejshie-korporacii-mira-kto-imi-vladeet/>
4. Сравнение рыночной стоимости крупных транснациональных корпораций с ВВП европейских стран
<http://mapinmap.ru/archives/10356>

Лекція 3. Взаємодія ТНК та національних економік



Сфера інтересів ТНК

Вільне переміщення по всьому світу відповідно до ринкових можливостей, втрат і конкуренції:

- капіталу
- технологій
- підприємницького досвіду
- товарів та послуг
- цінних паперів



Внесок ТНК в ефективність і розвиток світової економіки залежить від політики національних урядів стосовно діяльності цих компаній.

Сфера інтересів урядів країн

Захист та розширення національних інтересів на міжнародній арені.



Національні уряди ставляться до ТНК з позиції політичної та економічної вигоди для нації, а не світу в цілому.



Напрями взаємодії ТНК з урядами



Країна базування - країна, на території якої знаходиться “материнська компанія” ТНК, якій підконтрольний капітал ТНК та яка експортує інвестиції.

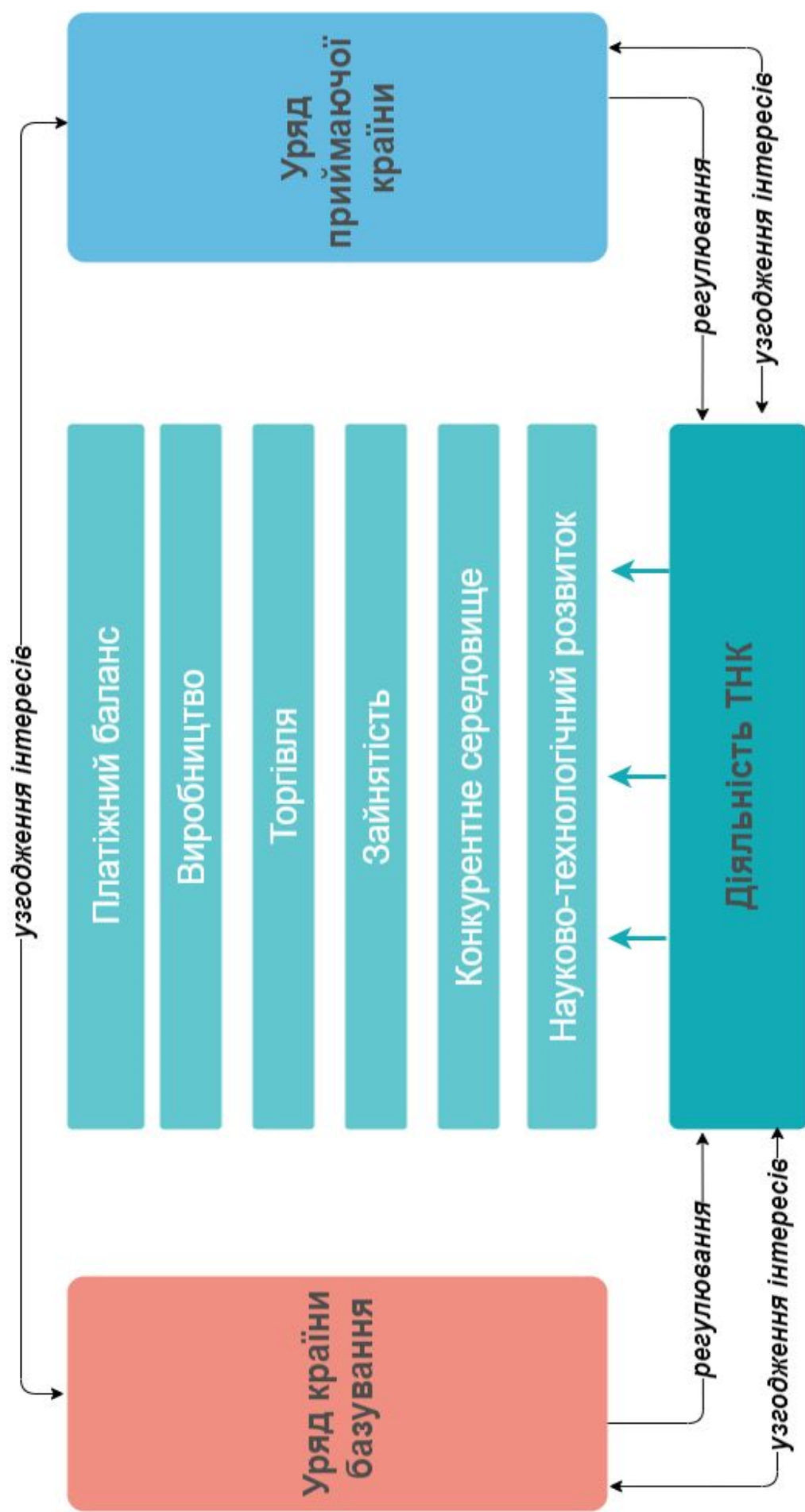
Приймаюча країна - країна, на території якої розташовані філії ТНК та яка приймає інвестиції від ТНК.



Існує певна узгодженість основних економічних інтересів між приймаючими країнами та ТНК, проте наявний і конфлікт політичних інтересів, бо ТНК роблять виклик національному суверенітету країн-реципієнтів.

Політичний конфлікт може визначатись трьома основними проблемами:

1. національними інтересами;
2. екстериторіальністю;
3. націоналізмом.



Приймаюча країна

- нові можливості стимулювання розвитку національної економіки;
- підвищення обсягу продукту, що виробляється;
- підвищення прибутків;
- збільшення обсягу ВВП, прискорення економічного зростання;
- прискорення економічного зростання і розвитку;
- отримання додаткових ресурсів;
- отримання податків від діяльності ТНК;
- підвищення кількості робочих місць, скорочення безробіття;
- міжнародні стандарти якості;
- зміцнення зовнішньо-торгівельних позицій (пожвавлення експорту, зниження імпорту);
- прискорений розвиток підприємницького сектору;
- міжнародні стандарти підготовки кадрів;
- розвиток внутрішньої регіональної торгівлі, підвищується ступінь конкурентоспроможності національних ринків.



Країна базування

- іноземні інвестиції ефективніші за внутрішні;
- доступ та певний контроль над природними ресурсами приймаючої країни;
- врахування розбіжностей в екологічних нормах і стандартах між країнами;
- стимулювання попиту на продукцію країни базування;
- підвищення ефективності національного експорту;
- зміцнення зовнішньоекономічних позицій країни базування, створення національних переваг;
- контроль світових ринків;
- політичний вплив на уряд приймаючої країни, ТНК може виступати у ролі дипломата;
- доступ до інформаційних ресурсів інших країн.

- представники приймаючої країни не допускаються до участі у проведенні НДДКР;
- посилення експлуатації і встановлення зовнішнього контролю з боку корпорацій;
- ТНК можуть маніпулювати цінами з метою уникнення податків;
- захоплюють найбільш розвинені і перспективні галузі приймаючої країни;
- несуть загрозу рзташування в приймаючій країні загрозливих для екології виробництв, засарілих технологій;
- використовують політику захоплення і поглинання місцевих компаній;
- деякі ТНК мають монополію владу і можуть тиснути на уряд приймаючої країни;
- ухилення від політичного та економічного контролю приймаючої країни.



- конфлікт інтересів держави і ТНК (глобальний і територіальний масштаб), можливий політичний тиск на уряд з боку ТНК;
- ризик конфіскації інвестицій;
- здійснення державного регулювання іноземних інвестицій: заборона інвестування в окремі галузі, особливі умови інвестування;
- "експорт робочих місць", що підвищує безробіття;
- зменшення податкових надходжень до бюджету (через трансфертні ціни чи розташування центрів акумуляції прибутків у податково більш привабливих країнах);
- проведення НДДКР у приймаючих країнах.

ТНК та банки концентрують у власних руках значну частку транснаціонального капіталу, що вільно функціонує на світовому ринку та переміщується у глобальному просторі.

Більшість світових ринків мають олігополістичну структуру, коли домінуюче положення належить транснаціональним гігантам, які співпрацюють між собою на різних ринках країн світу.

Особливо висока концентрація капіталу спостерігається у літакобудуванні, автомобілебудуванні, галузях, що пов'язані з інформаційними технологіями та програмним забезпеченням, міжнародній мережі телекомунікацій.



ТНК мають значну перевагу – інтерналізацію, тобто можуть використовувати у власних інтересах переваги внутрішньофірмового ринку і майже не залежати від змін зовнішнього середовища.

Це зменшує їх залежність від економічної політики урядів різних країн, дає можливість подолати торговельні бар'єри, використовуючи, наприклад, трансфертні ціни.

Внаслідок діяльності ТНК відбувається «імпорт» певних інститутів, які сформувалися у розвинутих країнах, наприклад:

- норм антимонопольного та трудового законодавства;
- принципів оподаткування;
- практики укладання угод.

Загалом, ТНК сприяють міжнародній інтеграції, створюючи стійкі економічні відносини між країнами. Поступово формується єдиний глобальний простір, у якому ТНК є головними суб'єктами.

Щодо приймаючих країн, то переваги, які несуть зарубіжні фірми не вимірюються лише кількісними показниками. Важливою є і їх **якісна складова**.

Діяльність ТНК змушує керівництво місцевих компаній змінювати технологічний процес, практику виробничих відносин, витратити більше коштів на підготовку та перепідготовку кадрів, приділяти більше уваги якості продукції. Іноземні компанії змушують місцеві фірми залучати та використовувати нові технології, запроваджувати новий стиль менеджменту, використовувати все найкраще, що є у практиці міжнародного бізнесу.



Іноземні інвестиції



На відміну від великих підприємств ТНК переміщують за кордон не товари, а гроші, ресурси і сам процес виробництва.

Там вони поєднують це з місцевою робочою силою і таким чином виступають джерелом іноземних інвестицій для країн їх перебування.

Що ви думаєте про вираз: “від міжнародних операцій ТНК одна країна обов’язково виграє, а інша зазнає збитків” ?



У реальному житті такі ситуації можливі, однак є й інші результати: обидві сторони можуть або виграти, або програти.

Діяльність ТНК по-різному оцінюють у країнах їх базування.

Однак усі визнають факт широких можливостей ТНК і неухильного розширення їх діяльності за національними кордонами, а також істотну роль ТНК у вкладеннях капіталу в національну економіку.

Найпроблемніший в діяльності ТНК для країн базування є взаємовідносини ТНК і національних урядів, а також реалізація корпоративних інтересів ТНК.

Стратегічна єдність інтересів ТНК і держав виявляється і в тому, що державна політика, партійна система, армія не можуть існувати без фінансово-технічної підтримки ТНК.

Цільовою формою зв’язку великого бізнесу з органами державної влади є система лобіювання, спрямована на обстоювання інтересів ТНК.



Україна для ТНК є приймаючою країною



В Україні працює значна кількість ТНК в різних галузях, найбільш привабливими для ТНК є наступні сфери:

- **виробництво тютюнових виробів:** ТНК Japan Tobacco International, Imperial Tobacco Group, Philip Morris, B.A.T.;
- **пиво, безалкогольні напої:** ТНК Coca Cola, Pepsi, (викуп «Сандори»), Orangina Group (викуп «Росинки»);
- **переробка олійних та зернових культур:** компанії Bunge (викуп елеваторів, контроль над експортом зерна; ТМ «Олейна», «Щедрий дар» тощо);
- **переробка молока:** ТНК Groupe Lactalis, Bel Group, Danone (Франція), «Юнімілк» (Росія);
- **виробництво кондитерських виробів (шоколаду) та концентрованих харчових продуктів:** ТНК Nestle (ТМ «Світоч», «Торчин-продукт», «Крафт Фудз» (ТМ «Корона») та ін.;
- **виробництво продуктів побутової хімії та парфумерії:** ТНК Procter&Gamble (США).



Як все починалось...

Більшість ТНК з'явились в Україні на початку 90-х років.

Відбувалося це так: відкривалося представництво з двома-трьома співробітниками, які супроводжували пробні поставки товару.

Далі, маленькі офіси перетворилися на повноцінні представництва в кінці минулого десятиліття, коли внаслідок зростання внутрішнього споживання виріс і імпорт продукції ТНК.

Найсміливіші і розважливі транснаціонали взялися купувати і навіть будувати фабрики з заводами.

Сьогодні в Україні діє кілька десятків великих за світовими масштабами ТНК. На даний момент найуспішніше український ринок освоюють ТНК індустріально розвинених країн - США, Німеччини, Великобританії, Франції та ін.

Що найбільше здивувало генерального менеджера в Україні? Кількість конкурентів на ринку напоїв і якість їх продукції.

У більшості країн ринок газованих напоїв поділений між Pepsi-Cola і Coca-Cola. В Україні інакше: є сильні національні виробники, які мають якісні продукти, продуману маркетингову стратегію і налагоджену систему дистрибуції.

Вперше продукти Coca-Cola з'явилися в Україні на початку 80-х. Відразу після розпаду СРСР в Києві було відкрито офіційне представництво Coca-Cola. Продукція постачається з-за кордону, деяку її частину виробляли на заводі у Львові, де компанія встановила обладнання по розливу напоїв. У 1998-му побудували новий завод в Броварах, що коштувало Coca-Cola 270



млн. дол. США. Виробництво вітчизняної Coca-Cola у лютому 1999 року.

У 2016 році український ринок став найбільш швидко зростаючим порівняно з іншими, на яких присутня Coca-Cola.

ТНК, працюючи із значно вищою продуктивністю, ніж українські компанії, змушують місцевий бізнес задуматися про ефективність.

"Саме ТНК підвищили якість української продукції - ще 10 років тому воно було жахливою порівняно з продуктами ТНК. А сьогодні місцевий бізнес активно конкурує з міжнародними гравцями. Це пряма заслуга глобальних корпорацій", - декан Києво-Могилянської бізнес-школи.

British American Tobacco стала першим іноземним інвестором в тютюнову галузь України. Зараз компанія ділить понад 90% внутрішнього ринку з іншими зарубіжними виробниками. У 1993 році було зареєстровано спільне підприємство British American Tobacco з Прилуцької тютюнової фабрики -

АТ "Тютюнова компанія "В.А.Т. - Прилуки".



Згодом глобальна корпорація довела свою частку в статутному фонді спільного підприємства з 65% в 1993 році до 99,9% в 2006-му, скуповуючи акції у працівників підприємства.

Інвестиції у виробництво склали більше \$ 80 млн. Необхідність постійного припливу коштів з "материнської" British American Tobacco менеджер пояснює так: ринок зростає, в країні є освічена і кваліфікована робоча сила, інвестиційний потенціал України ще не вичерпаний.



BOSCH
Invented for life

Robert Bosch розпочала бізнес в Україні в 1993 році. Тоді представники головного офісу компанії знайшли 5 потенційних працівників-українців і відвезли їх до Відня на стажування.

До 1999 року українська Robert Bosch працювала як представництво, імпортуючи в країну продукцію, вивчаючи ринок і готуючись до повноцінної роботи на ньому.

У 1993 році ринок України був не зовсім зрозумілим для бізнесу. Компанія довгий час не відкривалась. Однак, після фінансової кризи кінця 90-х внутрішній попит не тільки відновився, але і різко виріс, утримання складу стало вигідним. Bosch зареєстрував повноцінну українську компанію і почав налагоджувати поставки.

Фінансування діяльності компанії в Україні не залежить від головного офісу в Німеччині. Виробничі потужності розміщені в Туреччині, Польщі, Іспанії.

! Потрапити на роботу в компанію, на перший погляд, нескладно. Особливо студентам: охоче працюють зі стажерами - студентами профільних (технічних і економічних) ВНЗ. Кожен практикант надходить в компанію на півроку, має право на безкоштовні обіди, робоче місце, потенційну можливість стати повноцінним співробітником Robert Bosch Україна.

Діяльність більшості ТНК працюючих в Україні, спрямована переважно на національний ринок.

Відносно мало компаній прийшли для того, щоб виробляти товари на експорт.



Характерні риси діяльності ТНК на українському ринку:



- їх непорушні конкурентні позиції
- інноваційність
- агресивна маркетингова політика
- юридична і політична захищеність.

Головний ризик експансії ТНК на українському ринку полягає в її перетворенні з потужної науково-технічної розвиненої держави в поле для виконання механізованих операцій.

Але за володіння потужним мінерально-сировинним ресурсним потенціалом, транспортною інфраструктурою, науково-технічною базою, відносно дешевою робочою силою, винятковим географічним положенням Україна може отримати статус перспективної країни для інвестицій.

Присутність ТНК в Україні забезпечує наступні переваги:

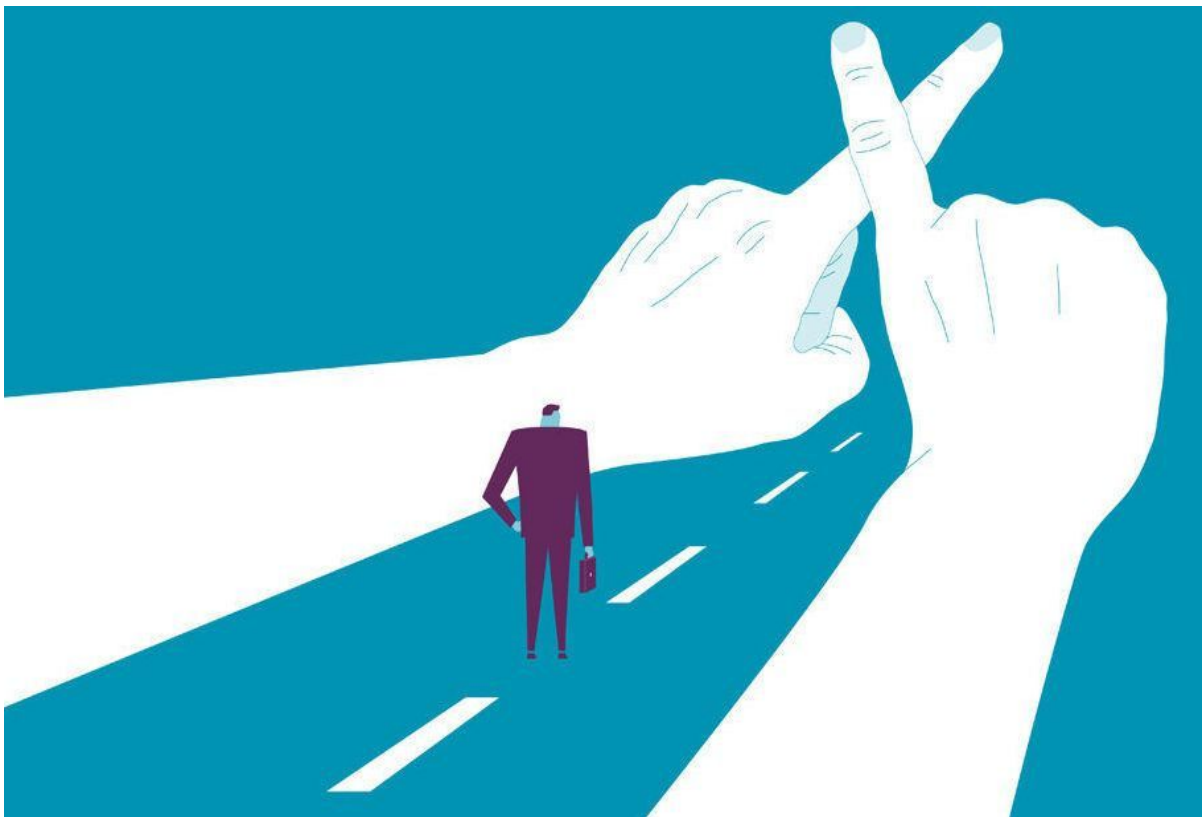
- імпорт ефективних технологій виробництва;
 - підвищення ефективності менеджменту;
 - зменшення безробіття;
 - збільшення грошових надходжень в країну.
- Присутність ТНК на національному ринку збільшує обсяг податкових надходжень до бюджету. В Україні ТНК є найбільш значущими платниками податків.



Об'єктивні перешкоди, які існують в Україні щодо розширення діяльності ТНК:

- нестабільність політико-правового середовища країни;
- нерозвиненість ринкової інфраструктури;
- нестабільність курсу національної валюти;
- нерозвиненість внутрішнього інвестиційного ринку;
- обмеженість зовнішньої орієнтації бізнесу;
- інформаційна відсталість країни;
- невеликі (у світовому масштабі) розміри бізнес-груп;
- наздоганяючий характер науково-технологічної діяльності, інноваційної складової господарювання;

- криза високотехнологічних галузей виробництва.



В Україні функціонують іноземні ТНК, які з'явилися на початку 90-х років. Перш за все вони направили діяльність в головні сегменти ринку – товари повсякденного попиту, продукти харчування, бензин, тютюнові вироби, де позиції національних виробників були найбільш слабкими.

Серед найвідоміших ТНК, що відкрили дочірні компанії, філіали та спільні підприємства в Україні, слід відзначити Procter & Gamble, Unilever – у хімічній, „Лукойл” – у нафтопереробній. У тютюновій промисловості домінують інвестиції відомих американських та британських ТНК Philip Morris Inc., British American Tobacco. У харчовій індустрії функціонують дочірні підприємства ТНК Nestle, Coca-Cola.

Аналізуючи діяльність іноземних підприємств в Україні за галузями економіки, потрібно відмітити, що більша частина даних підприємств зосереджена в галузі торгівлі та ремонту, в переробній промисловості, в операціях з нерухомістю, будівництві. Однак, іноземні компанії не прагнуть вкладати кошти у високотехнологічні галузі, а більшість інвестицій направляють на торгівлю – галузь, яка дозволяє швидко отримувати високі прибутки.

ТНК, які досі ще не зайшли в український ринок

У 2019 Apple досі не відкриває представництво в Україні. На нашому ринку вона працює через офіційного дистриб'ютора, материнська компанія якого зареєстрована на Кіпрі. Поширенням техніки займаються



реселлери - Citrus, MOYO, «Київстар», «Алло», «Фокстрот», «Ельдорадо» та інші.

В цілому у Apple більше 500 магазинів Apple Store в 25 країнах. При цьому в Україні запускати їх поки навіть не планують, як і відкривати офіційне представництво компанії.

На те є кілька причин.

1) Почати варто з сірого імпорту. Цей термін означає, що пристрій ввезли в країну з іншого ринку без сертифікації та сплати належних митних зборів і податків.

2) Apple не впевнена в платоспроможності українських клієнтів. Постійні економічні проблеми і невисокі місця в міжнародних рейтингах підтверджують побоювання компанії.

3) Інша проблема - вимогливість Apple до захисту інтелектуальної власності. Американська компанія жорстко захищає свій бренд. В Україні з цим великі проблеми. Практично в кожному місті є магазини та сервісні центри, які використовують ім'я компанії і її логотип. Якщо Apple все ж прийде в нашу країну, їй доведеться витратити багато часу і зусиль, щоб захистити свою інтелектуальну власність.

Такі всесвітньо відомі транснаціональні корпорації як BP (British Petroleum) та Royal Dutch Shell робили спроби входження в нафтовий ринок України, але відмовилися від своїх намірів працювати в нашій країні через нестабільність нормативної законодавчої бази та високу собівартість робіт.



Популярна у світі мережа кафе Starbucks не відкриватиме закладів в Україні.

Причини:

- 1) продукція компанії на українському ринку буде досить дорогою для споживача;
- 2) низький рівень дотримання податкового законодавства та його часті зміни;
- 3) відсутність захисту прав інтелектуальної власності;
- 4) валютні обмеження при здійсненні міжнародного бізнесу.



Завдання до лекції 3.



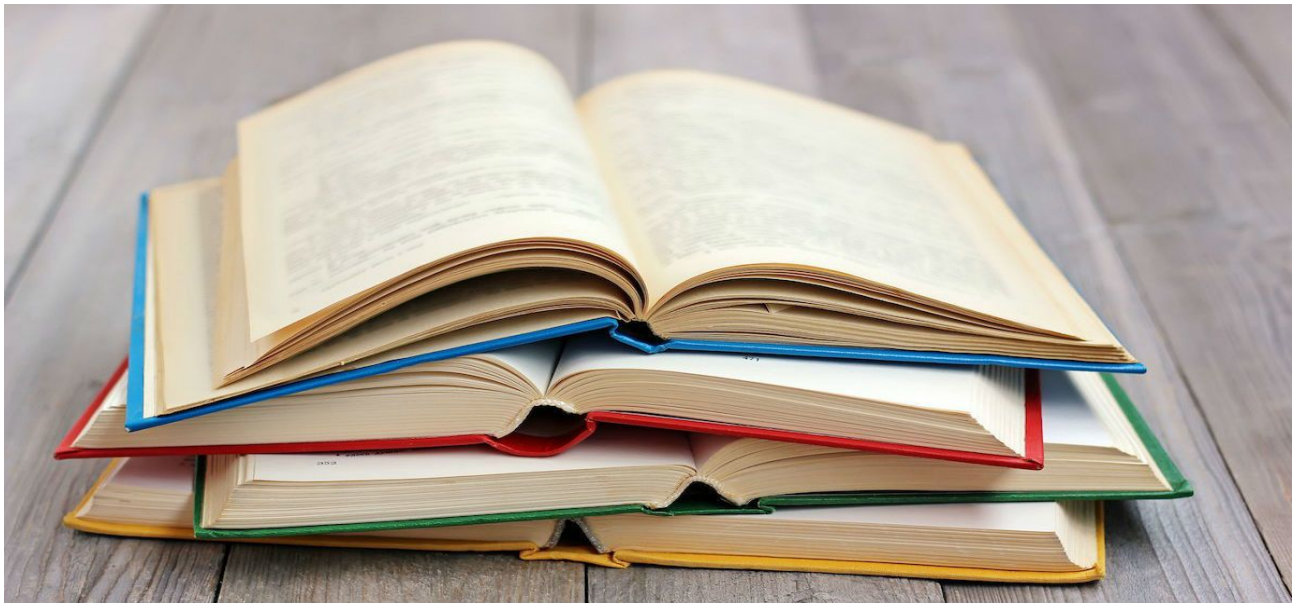
Сформулюйте власне бачення:

1. SWOT-аналіз України з позиції привабливості для ТНК.
2. SWOT-аналіз України з позиції створення власних ТНК.

Виконується письмово і завантажується на google disk до папки "Виконані завдання".

Назва файлу: Прізвище Ім'я_ЛЗ_31,
Прізвище Ім'я_ЛЗ_32

Що почитати?



1. Україна в інтересах західних ТНК
2. <https://cyberleninka.ru/article/n/ukraina-v-interesah-zapadnyh-transnatsionalnyh-korporatsiy>
3. Проблеми, створювані ТНК в приймаючих країнах
<https://www.economy-web.org/?p=242>
4. Ліга досьє <http://file.liga.net/companies>
5. Експерти про транснаціональні корпорації в Україні
<http://tyzhden.ua/Economics/74635>
6. ТОП-200 найбільших компаній України за 2018 рік
<https://rating.zone/top-200-najbilshykh-kompanij-ukrainy-za-2018-rik/>

Лекція 4.ТНК як роботодавець

Питання працевлаштування спеціаліста та підбору персоналу компанією є двостороннім та однокво важивим і складним для обох учасників процесу.

Пошукач бажає знайти роботу, яка б відповідала його очікуванням за встановленими заздалегідь пріоритетами (для кожного вони різні).

Роботодавець прагне отримати у свою компнду професійного та відданого працівника, який би створював для компанії додаткові можливості та прибутки.



Кращі роботодавці світу (Global 2000: World's Best Employers 2018)

З 2000 найкращих, за даними Forbes, роботодавців світу, на графіку представлено ТОП-20 компаній.

З них, здійснюють свою діяльність у бізнес просторі України 7 компаній (тобто, потенційно можуть стати вашими роботодавцями):

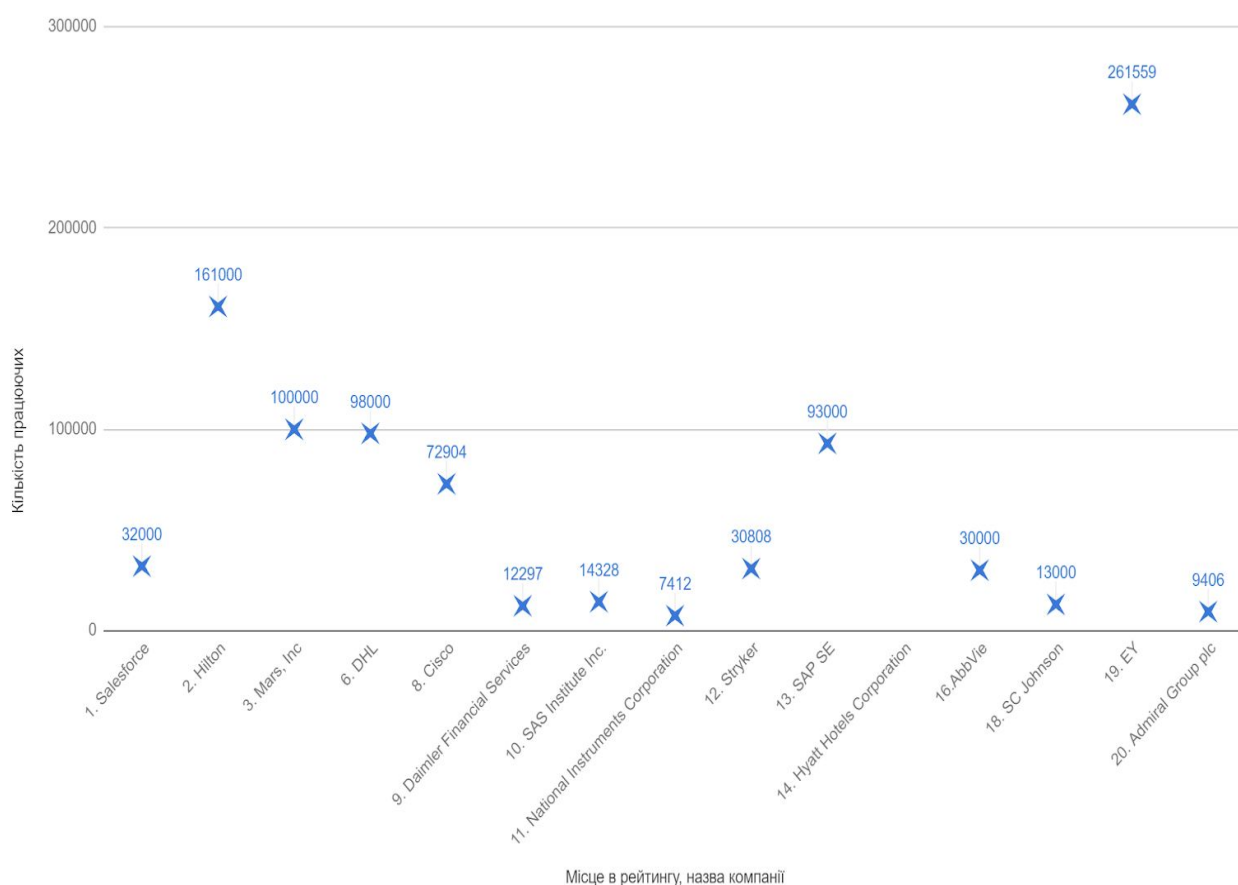
- 2. Microsoft
- 7. Daimler
- 10. BMW Group
- 15. Siemens
- 16. Volkswagen Group
- 17. IBM

- 18. Salesforce.com



Кращі місця для роботи 2018 (World's Best Multinational Workplaces)

Видання Fortune у 2018 році опублікувало рейтинг кращих місць для роботи, обираючи з мультинаціональних компаній. До рейтингу потрапили компанії, цілеспрямована культура яких є діловою перевагою, ставлячи працівників на перше місце. З ТОП-20, світових лідерів, в Україні представлено 15 компаній.



Скільки заробляють працівники кращих місць для роботи?

Відповідь залежить від того, де розташована компанія (її підрозділ). Оскільки переваги від розміщення ресурсів є особливостями функціонування ТНК.

Міста з найвищими зарплатами у світі у дол США (за даними Bloomberg, на основі досліджень Deutsche Bank 2019 р.)

Сан-Франциско - місто з найвищими зарплатами у світі. Результат за рахунок швидких темпів розвитку технологічного сектора США.

Середня зарплата в Сан-Франциско з урахуванням податків становить близько **6 526** доларів. Друге місце посідає Цюрих - **5 896** доларів, а 3 Нью-Йорк - **4 612** доларів.

На 4 і 5 місцях:

- Бостон (4 280 доларів)
- Чикаго (4 006 доларів)

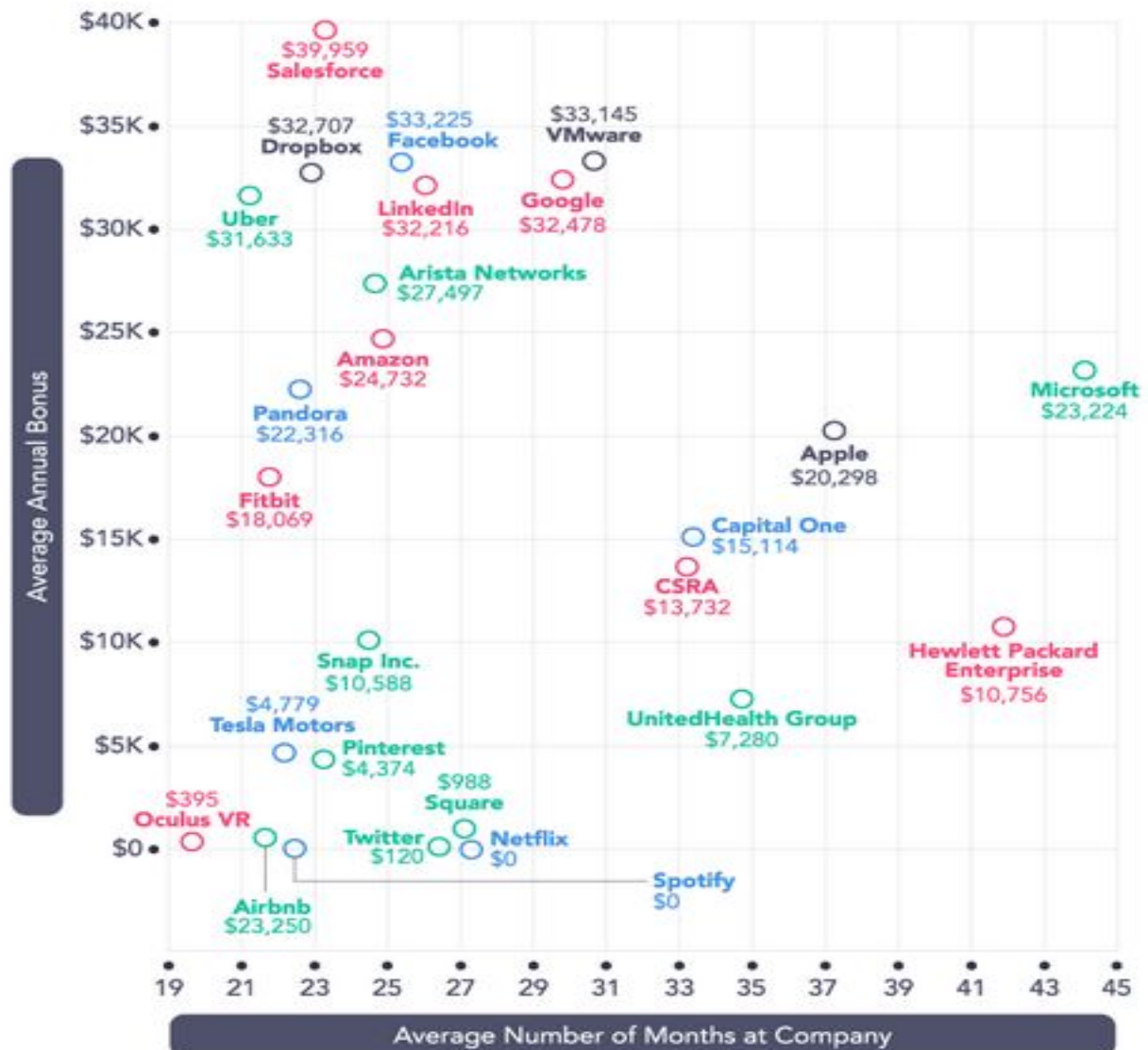
Українських населених пунктів в рейтингу, на жаль, немає. У Києві рівень середньої зарплати у 2019 році складає 16 207 грн (найвищий показник - березень 2019р.), що складає приблизно **623** дол США.

FOR
EXAMPLE

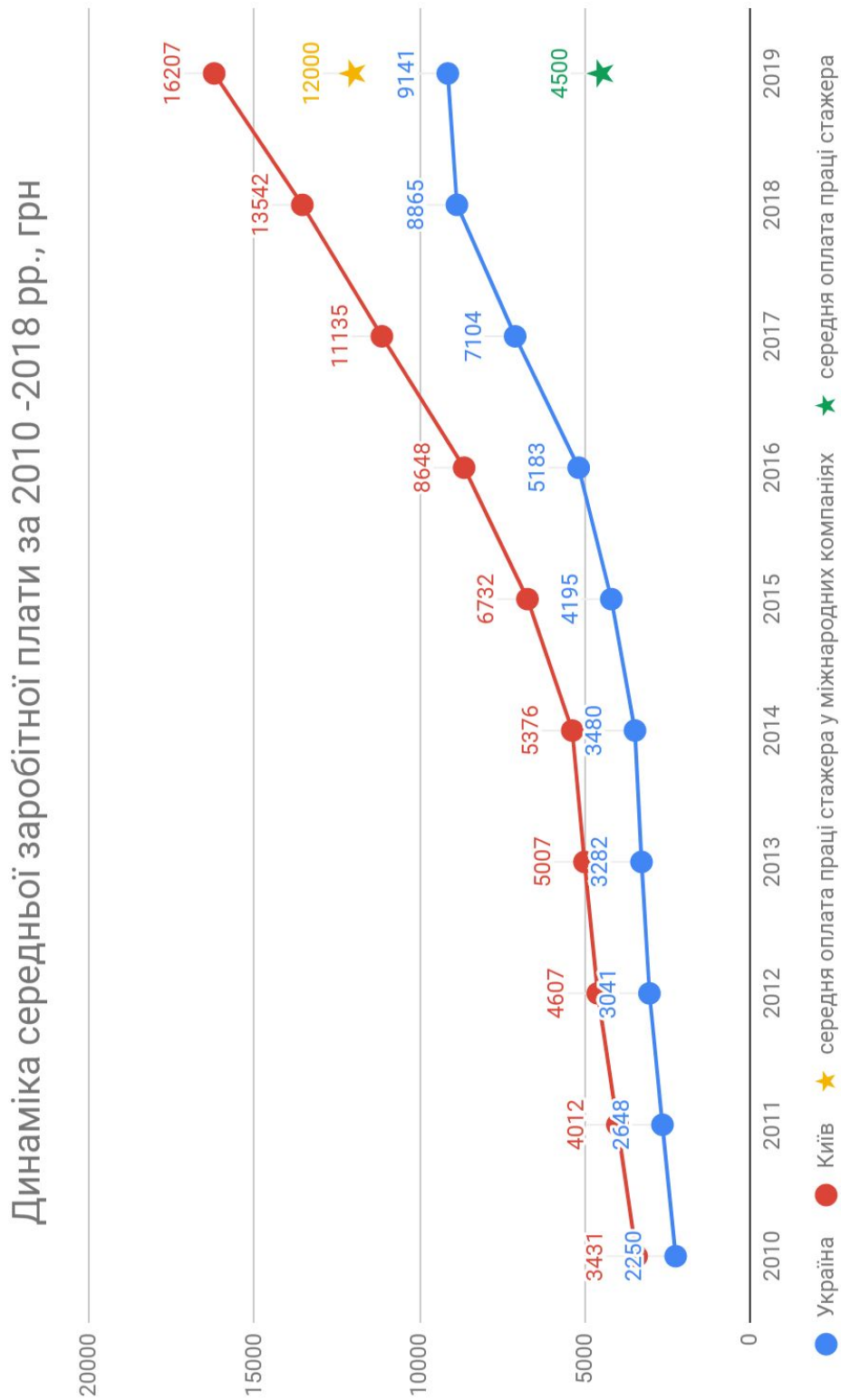
Salesforce виплачує в середньому найвищі щорічні премії **(39 959 доларів)**, але співробітники працюють в компанії, як правило, не довше **23 місяців**.

Тим часом, розмір середнього щорічного бонусу в Microsoft становить **23 224 долари**, але в цій компанії люди залишалися працювати довше всього: в середньому **44 місяці**.

“Секрет успішного підбору персоналу полягає ось у чому: шукайте людей, які хочуть змінити світ” - Марк Бениофф, генеральний директор Salesforce.com



Середня заробітна плата по Україні та Києву за 2010 - 2018 рр.

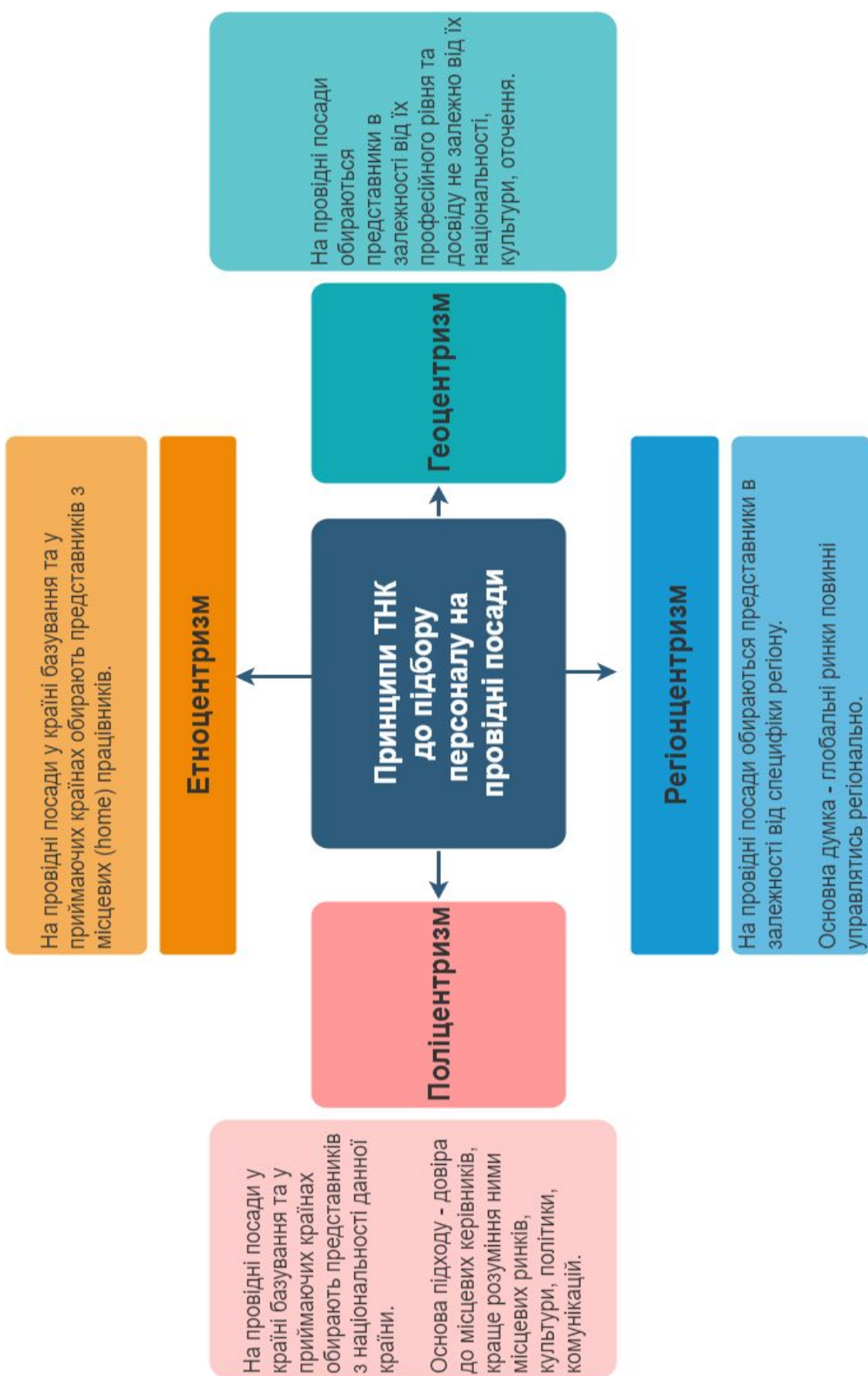


Особливі акценти ТНК при формуванні політики пошуку персоналу

Перш за все, ТНК має бути готовою до приходу нових працівників.

Принципи, характерні ТНК при формуванні політики підбору персоналу

Підбір персоналу за професійними та особистісними характеристиками	
Професійна система адаптації працівників	Використання сучасних методів адаптації працівників: secondment, buddying, e-learning або blended learning, метод занурення, job shadowing, наставництво.
Поєднання довіри до працівників і перевірки виконання розпоряджень	
Автоматичного заміщення	Автоматичне заміщення відсутнього співробітника з урахуванням посадових інструкцій
Відповідності	Доручена робота повинна відповідати можливостям і здібностям виконавця
Підвищення кваліфікації	
Посадового та професійного просування працівників	Посадове і професійне просування працівників на основі використання обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і забезпечення умов для постійного кар'єрного зростання.
Наступництва	Поєднання в колективі досвідчених і молодих співробітників.
Відкритого змагання	Створення умов та атмосфери змагання між співробітниками, які претендують на керівні посади.
Правової захищеності	Усі кадрові управлінські рішення повинні прийматися тільки на основі чинних правових актів та актуальних процесів.



FOR
EXAMPLE

Тривалий час Білл Гейтс особисто підбирав співробітників. Самостійно проводив інтерв'ю з кожним кандидатом.

Білл Гейтс не хотів приймати на роботу людей, які не були програмістами. Він вважав, якщо основа діяльності компанії - програмування, найважливіше - залучити для роботи кращих програмістів. Стів Боллмер (завідувач фінансами Microsoft) хотів приймати на роботу не програмістів, а людей які б займалися продажами програмних продуктів. **«Ти що, хочеш мене довести до банкрутства?»** - запитав у нього Гейтс.

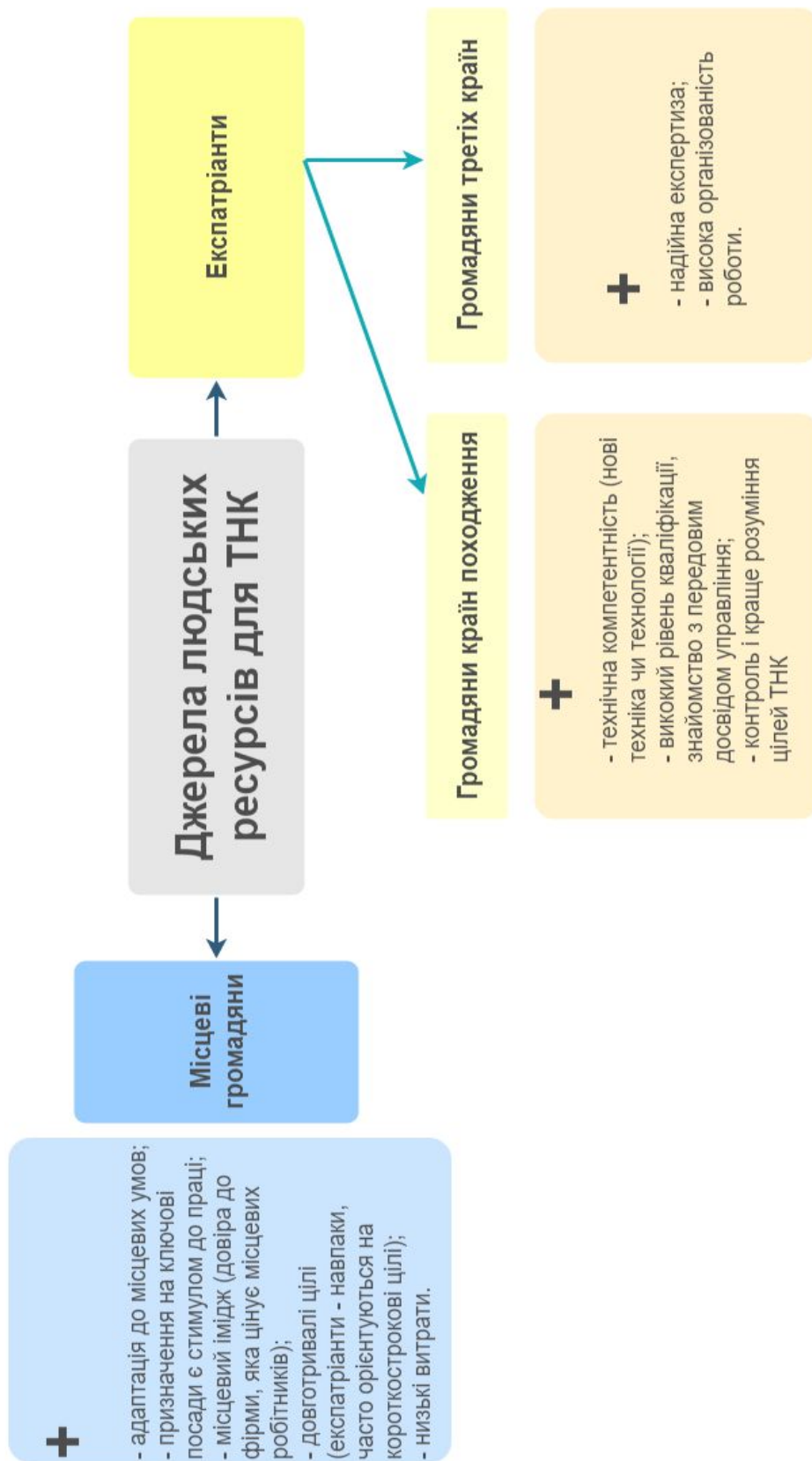
Основна мета Microsoft при підборі персоналу - знайти «клонів Білла». Так називають молодих людей, таких же інтелектуальних і амбіційних, як Гейтс, не зважаючи на те, що вони поки не володіють досвідом практичної роботи.

Фахівці з підбору персоналу Microsoft пишаються тим, що вони, в першу чергу, вміють знаходити людей, які володіють великим потенціалом, вміють думати і винаходити щось нове, а не тільки тих, хто вже і так багато чого домігся.



“Щоб привабити та утримати на роботі розумних людей, необхідно забезпечити їм можливість спілкуватись з іншими розумними людьми” - Білл Гейтс, співзасновник Microsoft

Джерела у людських ресурсів для ТНК



Популярні сьогодні зовнішні методи:

Етичні	Неетичні
- резервна база резюме; - особисті контакти; - пошук резюме через інтернет сервіси; - розміщення вакансій на сайті компанії; - кооперація зі ЗМІ; - залучення рекрутингових агенцій та консультантів; - пошук кандидатів у навчальних закладах; - перлімінаринг; - участь у ярмарках вакансій.	- пряме переманювання працівників конкурента; - переманювання за допомогою послуг приватних служб безпеки; - отримання нелегальним способом бази персональних даних конкурента; - впровадження агента в компанію-конкурент, через якого відбувається переманювання або отримання доступу до бази даних.

Основні внутрішні методи:

- ротація
- суміщення посад;
- внутрішній конкурс.



Користуючись внутрішніми джерелами, пам'ятайте:



Відсутність кадрового резерву - перша ознака слабкості компанії, адже, по суті, у неї немає запасу людських ресурсів.

! Висування на нову посаду кандидата з вже працюючих співробітників - делікатна справа. Кадрові призначення (особливо з підвищенням) складно «відіграти назад». Співробітника, який «не потягнув» керівну позицію, важко механічно «повернути» на колишнє місце роботи, адже це буде

сприйматися і самою людиною, і колективом як кар'єрна невдача або навіть професійний крах. Результат невдалого підвищення: структурний підрозділ втрачає і керівника, і фахівця. HR стикається з необхідністю закривати вже не одну, а дві вакансії. Хоча і в цьому випадку є можливість зберегти в компанії цінного працівника, запропонувавши йому посаду в суміжному підрозділі.

! Щоб не викликати негативних почуттів в колективі, при призначенні на вакантне місце вже працюючого співробітника, слід провести кілька інтерв'ю із зовнішніми фахівцями.

Деякі ТНК залучають зовнішні організації і **для звільнення працівників**, наприклад так робив МАРС в Україні під час складної ситуації у 2015-2016 рр.

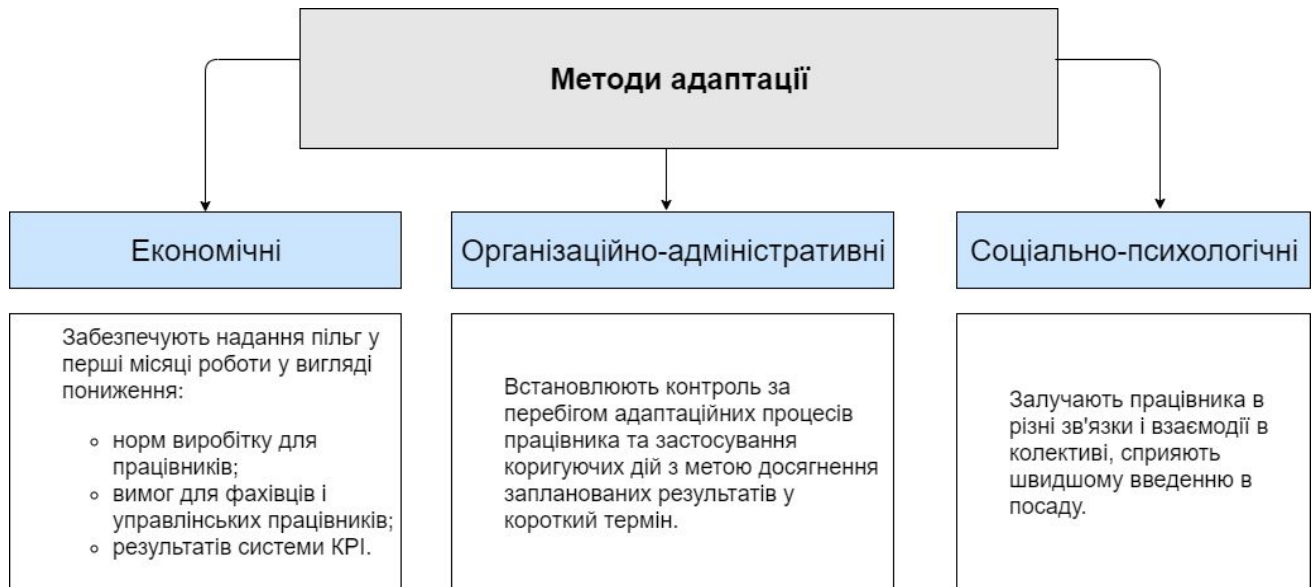


Адаптація персоналу – взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних та побутових умовах праці і відпочинку. Під адаптацією розуміється не тільки процес, але й результат.

Методи адаптації персоналу – це ті заходи, які дозволяють співробітникам швидше стати повноцінною частиною колективу і виробничого процесу, виконувати свої обов'язки ефективно, не робити помилок, не відчувати тривоги з приводу свого нового оточення, нових обов'язків.

Існує значна кількість методів адаптації, що враховують різноманітні фактори: посаду співробітника, його професійний рівень, сферу діяльності організації, наприклад:

- secondment (вторинне навчання);
- buddying (з англ. buddy – друг, приятель);
- e-learning або blended learning (дистанційне навчання);
- job shadowing, "робоча тінь" або "буття тінню".



Секондмент (Secondment)



Секондмент (Secondment - вторинне навчання) – це "прикомандирування" персоналу на певний час в іншу структуру для оволодіння необхідними навичками.

Х Secondment не є стажуванням або відрядженням.

Суть: співробітника на час відправляють в інший підрозділ тієї ж компанії або в іншу компанію. Є добровільним процесом, бажанням співробітника навчитися новому.

Тривалість: варіюється від короткого строку (близько 100 годин робочого часу) до більш тривалого (до 1 року).

Успішно застосовується у ТНК при побудові горизонтальної кар'єри.

За результатами опитувань CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development, UK):

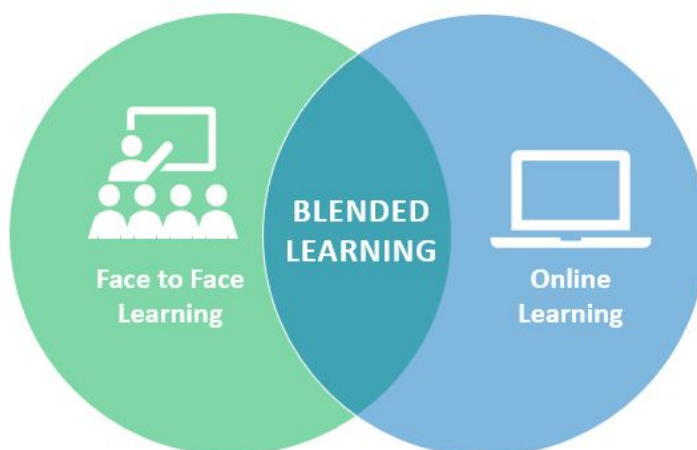
- **77%** респондентів стверджують, що в їх компаніях практикується внутрішній секондмент (для фахівців середньої ланки та молодих спеціалістів)
- **40%** – зовнішній секондмент (для менеджерів-управлінців).

Переваги для усіх учасників процесу (3 сторони):

- працівник - нові знання, навички і досвід вирішення завдань-викликів (challenges);
- home-company - співробітники, які отримали нові знання та навички;
- приймаюча сторона - додатковий трудовий ресурс, репутацію хорошого роботодавця і соціально орієнтованої компанії.

Buddying (від англ. buddy – друг, приятель) – підтримка, допомога, якоюсь мірою керівництво і захист однієї людини іншою з метою досягнення його результатів.

Суть методу полягає в адаптації через приятелювання з колегою. Цей принцип відрізняється відсутністю якої-небудь ієрархічності і



наявністю постійного двостороннього зворотного зв'язку. Оптимальний термін для buddying – один рік і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка.

E-learning – дистанційне навчання або blended learning – змішане навчання. Для ефективного використання е-learning потрібна висока дисципліна (навіть самодисципліна). В Європі цю проблему вирішують максимальною інтерактивністю модулів. На Заході е-learning існує близько 6 років.

Job Shadowing – працівник супроводжує (стає "тінню") досвідченого співробітника в реальній робочій обстановці, слідує за ним як "тінь" протягом робочого дня. Навчається, має можливість обговорювати робочі ситуації не тільки зі співробітником, "тінню" якого він є, але і з іншими членами команди, й отримувати зворотний зв'язок.

Створюється ситуація, коли кожен "наставник" є чиеюсь "тінню", а кожна "тінь" стає чийось "наставником".

BLENDDED LEARNING



**Як ТНК співпрацюють зі студентами та випускниками.
Напрями і форми взаємодії.**



Сучасний спосіб взаємодії ринку праці та навчальних закладів - прелімінаринг

Методи реалізації технології прелімінарингу

1

Формування HR-бренду компанії серед студентів

Пріоритетна мета - закріплення і просування іміджу компанії серед претендентів в студентському середовищі. Орієнтація на результат у довгостроковій



2

Програми набору випусників (Graduate Recruitment Programs - GRP)

Пріоритетна мета - відбір кращих кандидатів з перспективних випусників освітніх установ досягається шляхом прямих конкурсних



3

Event-рекрутинг

Пріоритетна мета - відбір кращих кандидатів з перспективних випусників освітніх установ досягається за допомогою спеціально організованих заходів, вигідних для компанії, в тому числі і в плані формування ефективного іміджу в студентському середовищі.



4

Стажування

Пріоритетна мета:

- 1) для молодого фахівця дізнатися майбутнього роботодавця не тільки з зовнішньої сторони, а й безпосередньо всередині організації робочого процесу;
- 2) для компанії отримати формальні і неформальні показники для оцінки потенційного претендента на роботу.



5

Рекрутинг

Пріоритетна мета - відбір кращих кандидатів з перспективних випусників освітніх установ досягається за допомогою розміщення оголошень про наявні вакансії на ресурсах освітніх установ.



Preliminaring (Прелімінарінг) - спосіб, який використовується співробітниками кадрових служб всередині компанії.

За допомогою виробничої практики та стажування здійснюється залучення молодих фахівців, які є ще студентами або вже випускниками вузів. Вони можуть стати співробітниками компанії в майбутньому.

Preliminaring = запрошення молодих спеціалістів на практику, стажування з метою скорочення кадрового дефіциту. Завдяки даному методу забезпечується стійкість більшості компаній Японії.

Переваги прелімінарінгу



Роботодавці, що пропонують співпрацю студентам та випускникам територіально зосереджені у:

- Києві 60% / 70%,
- Харківській 8% / 8%,
- Одеській 6% / 4%,
- Дніпровській 5% / 3%,
- Львівській 4% / 3% областях.

Найбільше необхідні студенти та випускники у таких сферах діяльності: рітейл - 32%, маркетинг, реклама, PR - 17%, консалтинг - 11%, IT, інтернет, медіа - 7% та фінанси, банки, інвестиції - 7% (за даними hh.ua).

Тип зайнятості та графік роботи, що пропонують студентам та випускникам

для студентів: 17% - часткова зайнятість, 76% - повна зайнятість, стажування - 6%, проектна робота - 1%; для випускників - 9% - часткова зайнятість, 85% - повна зайнятість, стажування - 5%, проектна робота - 1%.

У 63% для студентів та 84% для випускників ВНЗ пропонують зайнятість на повний робочий день, 20% для студентів та 9% для випускників - гнучкий графік (за даними hh.ua).

Деякі ресурси про стажування та пропозиції для студентів і випускників

1. Центр розвитку кар'єри КПІ ім. Ігоря Сікорського
<http://rabota.kpi.ua>
2. Студентський простір Belka <http://belka.kpi.ua/>
3. Сайти про стажування та працевлаштування студентів та випускників, наприклад:
<https://talks.happymonday.com.ua/stazhuvannja-lypnja-u-kyjevi-dlja-studentiv-vypusknykiv/>
4. Сайти ТНК, які вас цікавлять, як роботодавці, наприклад:
<https://www.nestle.ua/>,
<https://www.mars.com/about>



**ЦЕНТР
РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ**
КПІ ім. Ігоря Сікорського

ЦЕНТР РОЗВИТКУ КАР'ЄРИ
КПІ ім. Ігоря Сікорського запрошує на

**ЯРМАРОК
ВАКАНСІЙ**

ПРОФЕСІЙНІСТЬ
КОМАНДНА РОБОТА
ДОСВІД
МАЙБУТНЄ
РОБОТА
ПОШУК
УПРАВЛІННЯ
ЗНАННЯ
НАВЧАННЯ

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
ТЕХНОЛОГІЇ
ВІСНА 2018 beAhead

РОЗВИТОК
МЕХАНІКА
МАРКЕТИНГ
ІНЖИНІРИНГ
САМОПІЗНАННЯ
НАУКА

ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ
АТОМНА ЕНЕРГЕТИКА
ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЇ

19 квітня
10:00-16:30

вул. Борщагівська, 126
Корпус №18 (хол 2 поверху)

<http://rabota.kpi.ua/>



MARS Ukraine. Leadership Development Program

Для молодих фахівців / випускників, які:

- мають досвід роботи 0-3 роки, але не більше 3 років після випуску з ВН;
- готові до 100% мобільності по країні і за її межами;
- ініціативні з високим рівнем знання англійської мови;
- мають високорозвинену здатність до навчання;
- бажають побудувати кар'єру в рамках однієї з найбільших FMCG компаній світу;
- володіють базовими лідерськими компетенціями (прагнення до досягнення результату, вміння розставляти пріоритети, планувати, управління проектами, лідерство, чесність);
- мають водійське посвідчення.

Умови:

- офіційне працевлаштування;
- повна зайнятість, не офісна робота для Sales;
- гідний рівень заробітної плати;
- підтримка при переїзді на інше місце роботи;
- медична страховка;
- корпоративне навчання;
- бонуси за підсумками року;
- корпоративний автомобіль і ноутбук.

Відкрита у відділах: продажу (3 вакансії), маркетингу, фінансів.

Як відбувається відбір кандидатів?

- аналіз резюме та есе кандидата;
- телефонне інтерв'ю;
- проведення презентації «Leadership Development Program»;
- бізнес-гра, за підсумками якої - співбесіда;
- за підсумками співбесіди - тестування в HR підрозділі Марс;
- за підсумками тестування - співбесіда з менеджером Марс;
- за підсумками - Центр професійного відбору.



При підборі працівників з випускників ВНЗ, корпорації часто надають перевагу претендентам, що брали участь у міжнародних студентських програмах.



В КПІ проконсультувати з питань міжнародних студентських програм може Відділ академічної мобільності <http://mobilnist.kpi.ua/en/>.

«Багато компаній віддають перевагу молодим фахівцям хоча б з досвідом до 1 року, якщо порівнювати з фахівцями без досвіду роботи взагалі. При цьому, в першу чергу, оцінюються

знання людини, аналітичні, вербальні, логічні здібності, його досягнення (на попередньому місці роботи, в університеті і т.д.). Останнім часом дуже важливою складовою стали також психометричні риси людини, її відповідність компетенціям і стандартам, прийнятим в компанії та

HayGroup®

необхідним на його посаді (в т.ч. і стандартам зовнішнього вигляду)» - менеджер з розвитку бізнесу компанії Hay Group Україна.

Переваги та недоліки роботи у ТНК.

Щоб обрати роботодавця, необхідно зважити плюси та мінуси.

+	-
1. Стабільність і надійність бізнесу. 2. Дотримання трудового законодавства. 3. Гідна оплата праці. 4. Чітка система грейдів. 5. Наявність системи кар'єрного просування. 6. Соціальні пакетні програми. 7. Стажування, відрядження за кордон. 8. Якісна професійна освіта, досвід. 9. Практика іноземної мови. 10. Корпоративність. 11. Приналежність до престижної компанії. 12. Демократична атмосфера. 13. Перспективи подальшого працевлаштування. 14. Процесний підхід до організації роботи. 15. Високий рівень структурованості функцій та процесів. 16. Можливість зміни напрямів діяльності у межах однієї компанії.	1. Стабільність - відносне поняття (невдалий фінансовий рік може спровокувати хвилю скорочень, можна потрапити у експериментальний, інноваційний відділ роботи у якому припинеться). 2. Часто, робота не за гроші а за бренд. 3. Короткі кар'єрні сходи (повільний темп просування вгору, 2-3 сходинки). 4. Бюрократія. 5. Чіткі та безспірні корпоративні норми та етика. 6. Втрата самостійності індивідуальності працівника знеособлення результатів його роботи (як досягнень так і помилок). 7. Інтриги (корпоративні війни, багато часу топ менеджмент витрачає на інтриги і з'ясування відносин у колективі, а не на виконання своїх обов'язків). 8. Ініціатива щодо змін у бізнес процесах є важкий та повільний процес. 9. Повільний темп прийняття рішень тривалі дискусії. 10. Ілюзія корисної діяльності (2-3 години на робочі завдання інший час на загальну офісну діяльність). 11. З часом стає всього мало.

Західні компанії вітають випадки, коли здобувач надсилає своє резюме за відсутності відкритої для нього вакансії.

Якщо на корпоративному сайті або кадровому порталі немає відкритих вакансій, це не означає, що компанія не набирає персонал.

- не всі вакансії з'являються у вільному доступі.
- якщо зараз дійсно немає потреби в нових співробітниках, то не виключено, що завтра така необхідність виникне.

Більшість компаній вносять резюме гідних фахівців в базу кандидатів і при появі нової вакансії починають пошук саме з цієї бази.



Завдання до лекції 4.



Сформулюйте власне бачення:

1. Обрати ТНК, у якій вам би хотілось працювати, проаналізувати дані про неї на свій розсуд.

Скласти власне резюме англійською та написати короткий супровідний лист у додаток до резюме (основна думка: переконати роботодавця, що ви кращий претендент на обрану вами посаду попри відсутність досвіду роботи).

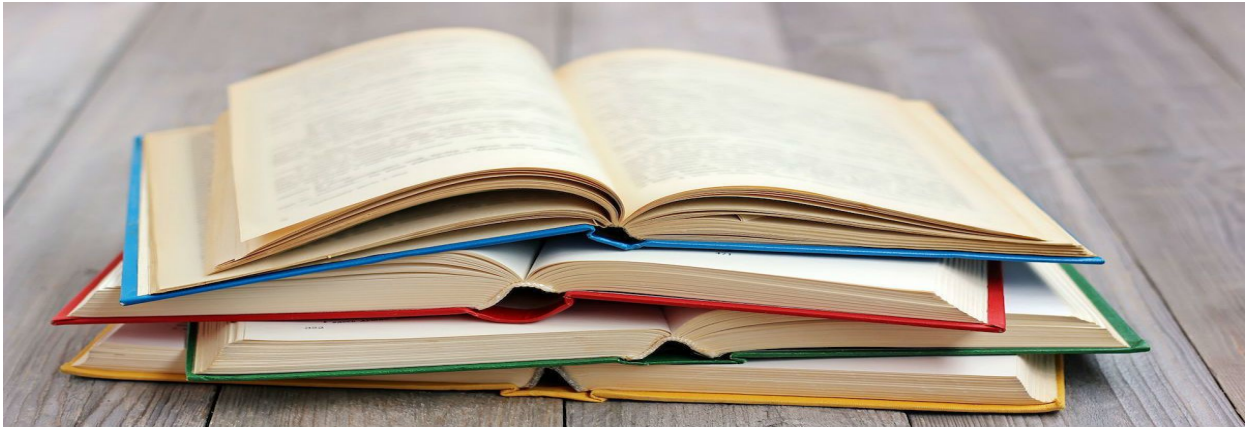
Обсяг резюме - 1 сторінка А4.

Обсяг супровідного листа - 0,5 сторінки А4.

Виконується письмово і завантажується на google disk до папки "Виконані завдання".

Назва файлу: Прізвище Ім'я_Л4_31

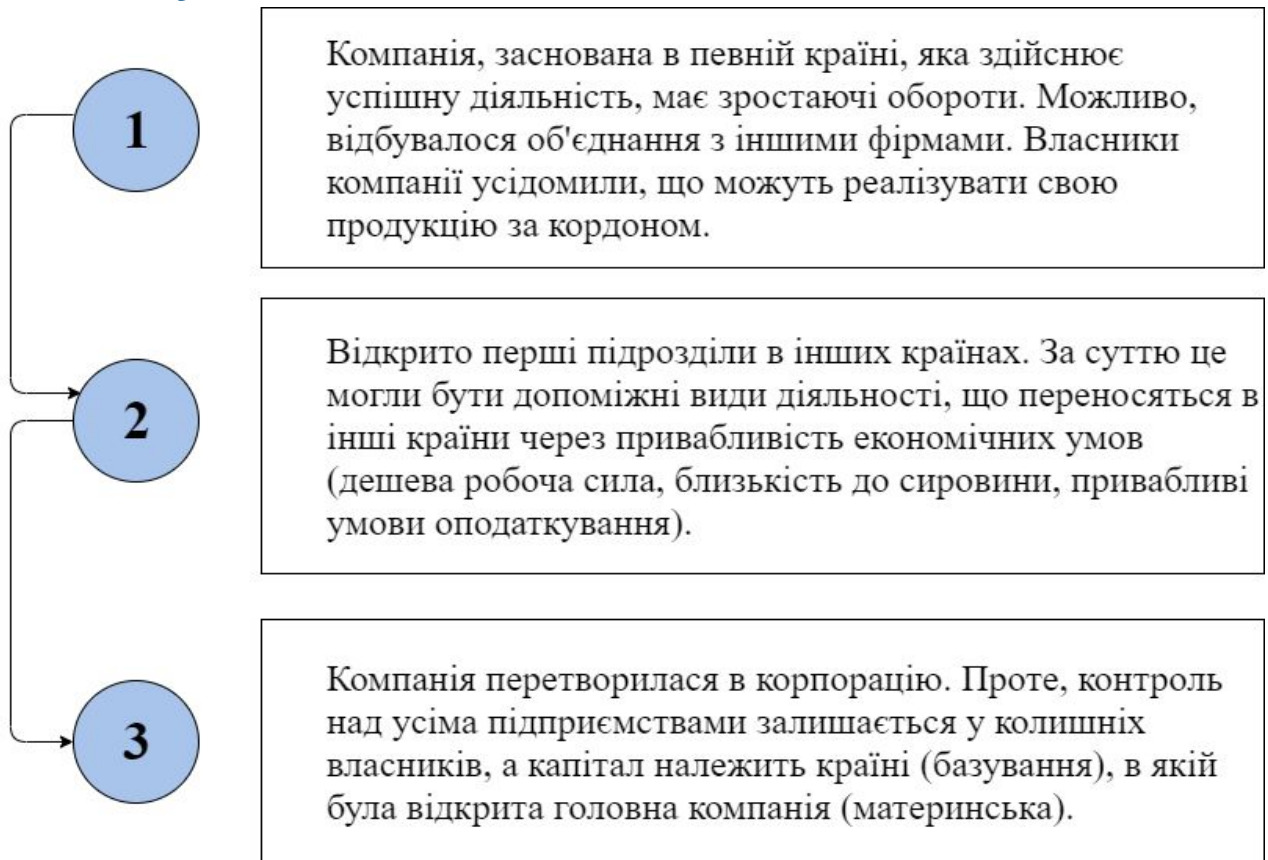
Що почитати?



1. Global 2000: World's Best Employers 2018
<https://www.forbes.com/world-best-employers/list/>
2. World's Best Workplaces
<https://fortune.com/2018/10/15/worlds-best-workplaces-2018/>
3. Барометр НН <https://hhcdn.ru/file/16722525.pdf>
4. «Сконцентрируйтесь на тех 20%, от которых зависит 80% дела»
<https://www.vedomosti.ru/technology/characters/2017/09/11/733316-skon-tsentriruiutes>
5. Плюшки в крупных компаниях: как баловать своих сотрудников и не переборщить
<https://blog.potok.io/plyushki-v-krupnyx-kompaniyax-kak-balovat-svoix-sotrudnikov-i-ne-pereborshhit/>
6. Подбор персонала: правильные решения. Часть 1
<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=937>
7. Міжнародна кар'єра: 5 якостей, необхідних «глобальним професіоналам»
<https://kfund-media.com/bez-obmezhen-5-yakostej-bez-yakyh-ne-pobud-uvaty-mizhnarodnu-kar-yeru/>
8. Як поводити себе на співбесіді, якщо у вас недостатньо досвіду для вакансії?
<https://talks.happymonday.com.ua/jak-povodyty-sebe-na-spivbesidi-jaks-hho-nedostatno-dosvidu/>
9. Чому звільняються з роботи мрії
<https://www.work.ua/articles/career/1160>

Лекція 5. Система управління ТНК

Процес утворення ТНК



Важливо!

- вибір способу здійснення підприємницької діяльності за кордоном. Від цього залежить і організаційна структура ТНК. Поширені три способи здійснення такої діяльності і, відповідно, три технології формування ТНК:

1. через створення **зарубіжних філій**, що не мають прав юридичної особи, і управління ними;
2. через заснування або придбання **дочірніх компаній** і управління ними за допомогою контрольного пакета акцій;
3. через застосування обох зазначених технологій одночасно в формі холдингово-пірамідального підприємницького об'єднання.

1. Створення зарубіжних філій, що не мають прав юридичної особи



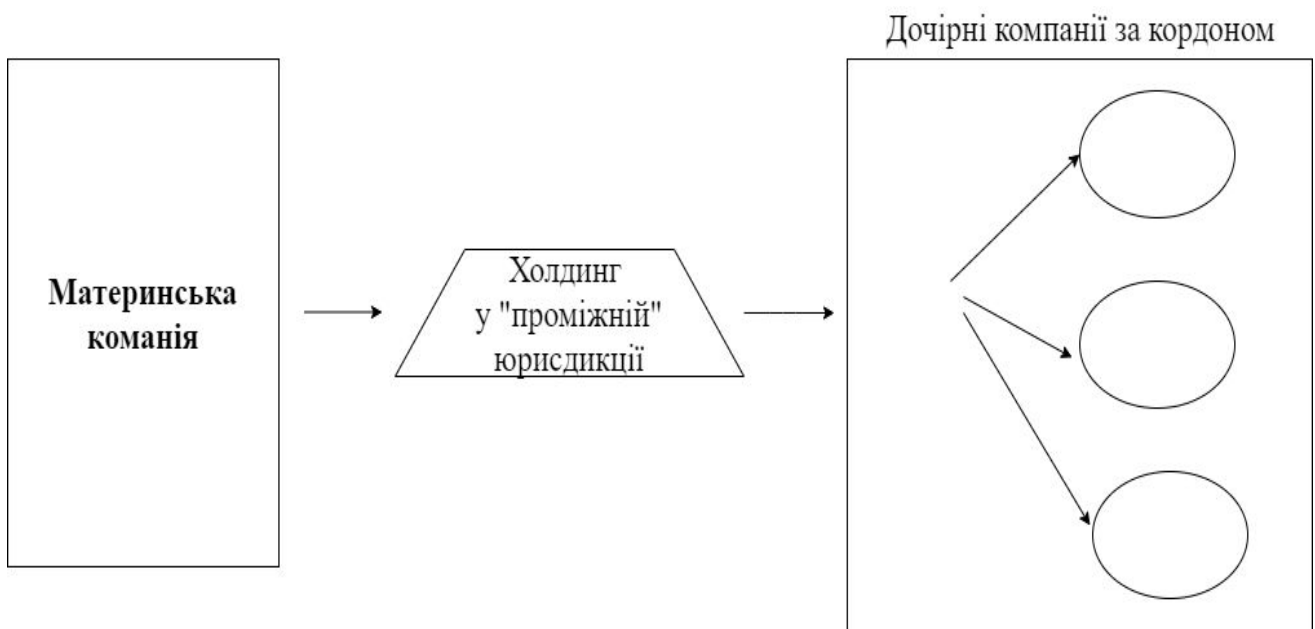
2, 3

Використання 2 і 3 технологій створення транснаціональних компаній перетворює їх в транснаціональну корпорацію.

Майнова основа ТНК формується в результаті прямого інвестування мажоритарним акціонером фінансових ресурсів в статутні капітали іноземних фірм, які даний акціонер має намір перетворити в свої дочірні компанії.

Тому, зазначені технології дозволяють побудувати багаторівневу міжнародну піраміду, вершиною якої виявиться **транснаціональний холдинг**.

Для управління дочірніми фірмами, розташованими в різних частинах світу, холдинг (материнська компанія) транснаціональної корпорації може створити **базові регіональні субхолдинги** (оперативно-холдингові компанії) в якості власника акцій дочірніх фірм, що діють в даному конкретному регіоні.

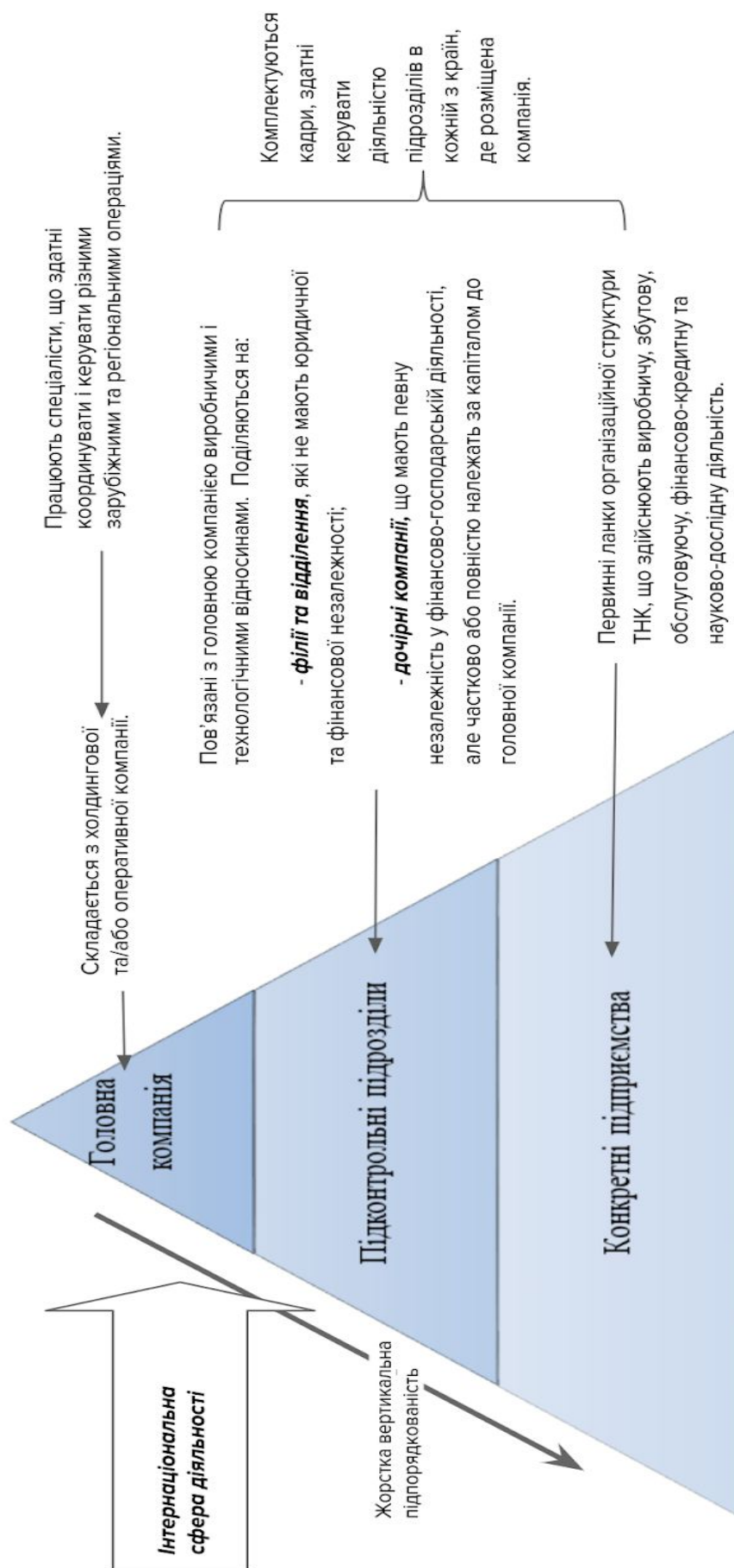


Приклад: основними базовими регіональними субхолдингами ТНК IBM є п'ять відділень компанії IBM World Trade Corporation, діяльність яких зосереджена відповідно в Європі, Канаді, Латинській Америці, Південній Африці і Тихоокеанському басейні.

ТНК незважаючи на значну мережу зарубіжних філій, представництв та дочірніх фірм, мають країну базування або країну офіційної юридичної реєстрації головного офісу.

Вищий менеджмент компанії наділений повноваженнями щодо здійснення контролю за всією "пірамідою" ТНК. Це надає системі управління жорстко централізований характер та підпорядкованість.

ТНК характерна трирівнева організація управління.



Структура управління

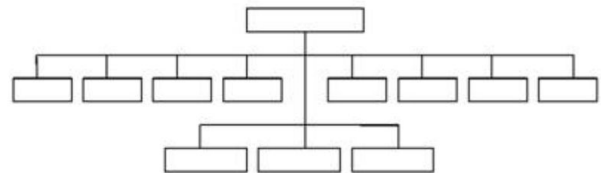
Організаційні структури управління ТНК прямо пов'язані з їх сутнісними характеристиками.



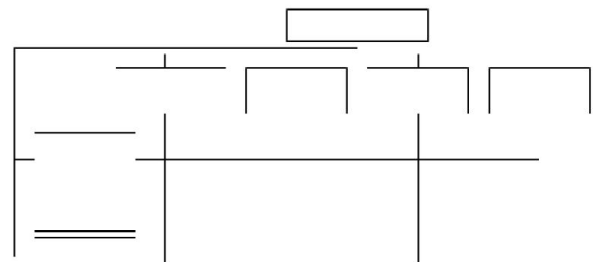
Типи організаційних структур притаманні ТНК

1. **Вертикальна структура управління.** Утворилась за рахунок централізації, що існувала тривалий час. Характерна - жорстка ієрархічність і делегування повноважень від вищої ланки управління до нижчої. Дозволяє управляти, як основною діяльністю, так і пов'язаними з нею сферами інтересів переважно на технологічно послідовних стадіях виробництва.

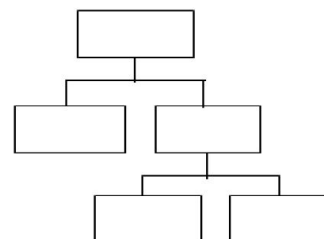
1.



2.



3.



2. **Матрична структура управління** утворилась через необхідність диверсифікації виробництва, інтеграція в нові сфери діяльності.
3. **Горизонтальна структура управління.** Утворилась через те, що ряд ТНК вважав матричну форму управління надмірно громіздкою.

Типи ТНК

1. Горизонтально інтегровані корпорації з підприємствами, що випускають велику кількість продукції.	2. Вертикально інтегровані корпорації, що об'єднуються за єдиного власника і під єдиним контролем найважливіших сфер у виробництві кінцевого продукту.	Диверсифіковані ТНК, які включають в себе національні підприємства з вертикальною і горизонтальною інтеграцією (матрична структура).
Приклад: виробництво автомобілів в США або мережа підприємств «Fast Food» (горизонтальна структура).	Приклад: в нафтовій промисловості видобуток сирої нафти часто здійснюється в одній країні, рафінування - в інший, а продаж кінцевих нафтопродуктів - у третіх країнах.	Приклад: шведська корпорації Nestle, що має 95% свого виробництва за кордоном і зайнята ресторанним бізнесом, виробництвом продуктів харчування, реалізацією косметики, вин і т.д.

Горизонтально інтегровані корпорації

General Motors

Горизонтальна організаційна структура застосовується нині як на головному підприємстві, так і на зарубіжних філіях та дочірніх підприємствах. Відносини з філіями будуються на принципі децентралізації управління. Досвід компанії General Motors підсумовує: "Основне правило для будь-якої організації полягає в тому, щоб залучати найменшу кількість рівнів управління і створювати найкоротший ланцюг команд".

Вертикально інтегровані корпорації

British Petroleum

Компанію «Брітіш Петролеум» відрізняє централізована інвестиційна та фінансова політика. Всі кошти для буріння, будівництва і експлуатаційної діяльності сконцентровані в центральному апараті фірми. Бурові

підприємства, заводи, як правило, не мають власних джерел покриття витрат. Головна фірма централізовано веде реалізацію своєї продукції, а також здійснює маркетингову діяльність. Виручені гроші розподіляються між філіями на буріння, будівництво і поточні витрати. Подібна централізація фінансів і капітальних вкладень характерна для більшості нафтогазових фірм світу.

Royal Dutch Shell

У таких вертикально інтегрованих корпоративних структурах, до яких відноситься структура організації Shell, потрібне прийняття рішень як з приводу фінансування окремих нафтопереробних заводів і інших господарських підрозділів, так і з приводу розміщення наявних обсягів сирої нафти.

Складністю цієї структури є те, що весь бізнес в таких організаціях будується навколо однієї технологічної лінії, на якій окремі господарські підрозділи ділять між собою одне і те ж виробниче обладнання.

Диверсифіковані ТНК

General Electric

Поширення горизонтальних структур призвело до виникнення багатьох проблем перед великими і середніми фірмами, що працювали в галузях, що динамічно розвиваються. В умовах, коли кількість одночасно розроблюваних проектів у фірмі обчислювалась десятками, "Дженерал Електрик" була почата спроба використовувати диверсифіковані (матричні) структури.

Boing

Така структура сформована в корпорації "Боїнг" під час проектування пасажирського реактивного літака Боїнг-777. Відмовившись від традиційного поділу управління на вертикальні рівні, корпорація створила понад 200 багатофункціональних бригад, що склалися з фахівців технічного, виробничого і фінансового профілю. Нагорі піраміди - управлінська бригада з п'яти-шести вищих менеджерів, кожен з яких несе відповідальність за певний великий напрямок розробок, а разом вся

бригада відповідає за своєчасність і якість проекту в цілому.

Toyota

Ця структура була запропонована Каорі Ішикава в 70-х роках і з невеликими змінами функціонує до цього дня.

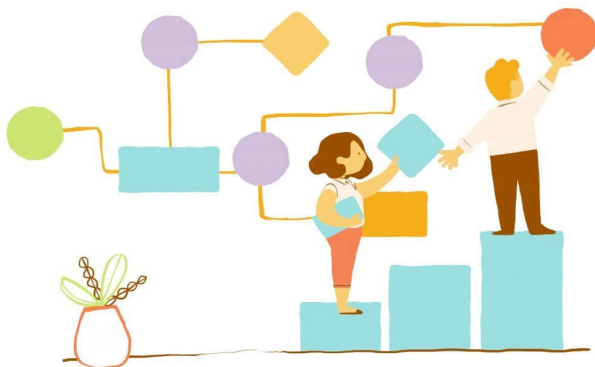
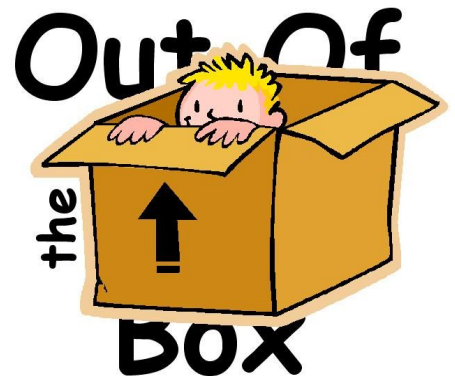
Управління здійснюється через функціональні комітети. Наприклад, при створенні функціонального комітету в області забезпечення якості головою комітету призначається уповноважений керівництва за якістю. До складу комітету входять як співробітники відділу забезпечення якості, так і 1-2 співробітника інших відділів. Тобто є елементи як вертикальної структури (наявність керівника), так і горизонтальної (співпраця в рамках комітету співробітників різних відділів).

Особливості організації роботи у ТНК

Коли компанія, виходить за межі внутрішнього ринку та кількість її працівників зростає, звична організація роботи зазнає суттєвих змін.

Відбуваються непорозуміння, зникає довіра, особливо між материнською компанією та її дочірніми регіональними підрозділами.

Як наслідок, змінюється підхід до організації системи управління і це виражається не лише у виборі організаційної структури.



Основна сучасна тенденція менеджменту - зміна вектору дії.

Переорієнтація акцентів з менеджменту виробничого процесу на people management і процеси.

Визнання людського та інтелектуального капіталів, як

стратегічного ресурсу, а також часу виходу на ринок і його освоєння.

Проблеми багатонаціонального колективу



Проблема №1. Невербальна комунікація

У компаніях, співробітники яких працюють в одній країні, люди часто розуміють без слів. Чим тісніше спільний простір, чим більше культурних коренів, тим важливішими є **невербальні сигнали**.

Проте, коли компанія виходить на міжнародні ринки, ситуація змінюється. Працюючи з людьми, що знаходяться віддалено, за кордоном, гірше сприймається прихований підтекст, частіше виникають непорозуміння і неочікуваний результат.

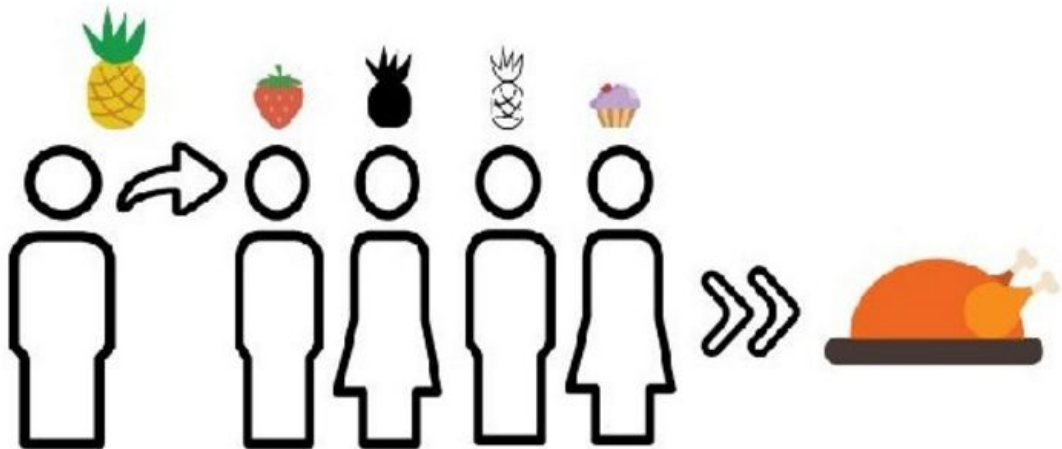
«У нас в компанії менеджери не закінчують пропозицій. Вони починають фразу, а потім кажуть: "Ну, в загальному ви зрозуміли". І насправді, усі все розуміють» - менеджер з Louis Vuitton

Відмінною рисою Louis Vuitton є таємничість - те, чим бренд вабить споживача. Таємничість частково визначає підхід до організації праці. Співробітники не лише звикли до відсутності завершеності, їм це подобається (такий підхід став основою корпоративної культури).

«Чим більше ясності в тому, що ми говоримо і що чуємо, тим далі ми знаходимось від того головного, на чому стоїть наша корпоративна культура, - від загадковості, якій ми зобов'язані своїм успіхом» - керівник HR підрозділу.

Деякі компанії (особливо творчих сфер діяльності) виграють, якщо інформацію можна інтерпретувати по-різному.

Недолік зазначеного підходу у тому, що він підходить не всім структурним підрозділам.



Співробітники часто є громадянами різних країн, тому виникають додаткові особливості управління персоналом, зокрема мовні і культурні бар'єри, відмінності цінностей, поведінки, вірувань.

Подібні питання виникають в процесі здійснення усіх функцій управління: планування, організації, мотивації, контролю.

Проблема №2. Співробітники розбиваються на табори і починають «дружити» один проти одного

Довіра до тих, кого ми бачимо кожен день і хто дивиться на речі так само, як і ми, виникає природним чином.

З людьми, якими реальна комунікація відбувається рідко, такі зв'язки не утворюються, особливо якщо вони розмовляють іншою мовою і інакше сприймають світ.

CASE STUDY



Ситуація: співпраця підрозділів компанії, що знаходяться в Америці та у Таїланді. Результати телеконференції.

Проблема: організація командної роботи не давала очікуваних результатів. Американці вважали тайців без ініціативними та саме таку інформацію надавали керівництву корпорації, а тайці вважали американців невихованими.

«У тайській культурі вважається дуже важливим не допустити помилки, і ми завжди приймаємо рішення колективно. Якщо наші американські колеги хочуть, щоб на телеконференції ми висловились з якого-небудь питання, вони повинні попередити нас про це як мінімум за добу, щоб ми встигли скласти план виступу і обговорити його з колегами». - менеджер-таець.

Американці, зазвичай, повідомляли про проведення конференції за годину до її початку і його група працівників менеджерів не встигала підготуватися. Крім того, працівники погано розуміли, про що йде мова, оскільки американці говорили занадто швидко.

Крім того, американці зазвичай не пропонують тайській стороні висловитися, вони впевнені, що тайці, якщо їм треба поділитися своїми міркуваннями, будуть перебивати інших, як роблять самі американці. Але в Таїланді перебивати інших не прийнято, можна тільки відповісти на прохання або питання.

Висновок тайського менеджера: “Вони нас кличуть на нараду, але всією своєю поведінкою показують нам, що наша думка їм байдуже”.

Висновок американської сторони: “Мабуть тайцям нічого зауважити”.

Структура і процеси

Важливо, щоб усі співробітники, виконуючи завдання, повторювали важливу інформацію і описували її словами, діаграмами, картинками, інше.

Важливо чітко визначити організаційну структуру, карту процесів, розробити необхідні регламенти та сформувати центри відповідальності.



Мінус:

- високий рівень бюрократії;
- низький темп обміну інформацією (?).

«Ми відкривали офіси все в нових і нових країнах, і скоро стало ясно, що, часто, задачі потрібно повторювати усно і письмово, перевіряти, як саме розуміють суть задачі працівникам. І всім стало зручніше, навіть тим, хто працює у штаб-квартирі. Більше розуміння, менше непотрібної роботи». - топ-менеджер міжнародного банку.

Проблема №3. Корпоративна культура ТНК проти місцевої культури

У голландській транспортній компанії TNT довгий час понад усе цінували хорошу роботу та демократичний стиль керівництва.



Проте, TNT вийшла на китайський ринок, і виявилося, що ні ефективність, ні демократизм не відповідають місцевим культурним нормам. І поступово корпоративна культура TNT стала більш ієрархічною та орієнтованою, перш за все, на взаємини: керівники азіатського підрозділу повинні були

відмовитися від звичних для них методів управління, щоб залучити місцевих клієнтів і мотивувати місцевих співробітників.

L'ORÉAL PARIS

У компанії заохочують суперечки і відкрите вираження незгоди, - це особливість її культури.

«В L'Oréal вважається, що чим більше ми сперечаємося, чим голосніше заперечуємо на нарадах, тим досконаліше те, що ми робимо, тим частіше бувають творчі відкриття і тим рідше - невдачі».



Але в багатьох важливих для L'Oréal регіонах, в тому числі в Південно-Східній Азії і Латинській Америці, гармонію в колективі представляють інакше. Наприклад, у Мексиці відкрите вираження незгоди вважається грубістю.

При сильній корпоративній культурі, від Пекіну до Ріо-де-Жанейро, простіше вести бізнес і взаємодіяти в рамках самої компанії. Зазвичай компанія з сильною культурою бере на роботу людей, які можуть вписатися в неї, і вчить їх працювати і вести себе так, як прийнято, в тому числі і в її зарубіжних офісах.

Але якщо в Саудівській Аравії ви знайдете “білу гаву” - людину, що сперечається зі старшими, і заохочуватимете в ній цю особливість, то, ймовірно, скоро виявиться, що її прямота і прагнення до рівноправності заважатиме укласти угоди з місцевими клієнтами і постачальниками.

Корпоративна культура

Корпоративна культура – система особистих і колективних цінностей, які сприймають та поділяють всі члени організації, набір прийомів та правил вирішення проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції працівників у єдиний міжнародний колектив.



В системі управління ТНК КК забезпечує чітку взаємодію між штаб-квартирою та філіями, а також між керівниками філій з різних країн.

КК ТНК має бути продумана та сформована відповідно до цілей та задач корпорації.

Система управління побудована таким чином, що включає комплекс підсистем управління і їх відносин, що пов'язані у єдине ціле.

На формування і розвиток КК впливає:

- на глобальному рівні - *мегасередовище* міжнародного бізнесу;
- на національному рівні - *макросередовище*;
- на корпоративному рівні - *мікросередовище* зі своєю культурною специфікою;
- на персональному рівні працівника культура визначається *метасередовищем* (особистими культурними цінностями людини, які поєднують в собі елементи всіх середовищ).

Необхідність єдиної продуманої КК викликана особливими факторами, притаманними багатонаціональному колективу ТНК:

1. Розбіжність культур, традицій, етичні проблеми;
2. Різноманітність підходів до управління людськими ресурсами у філіях;
3. Відмінності ринків праці в різних країнах;
4. Необхідність переміщення працівників між підрозділами корпорації, які знаходяться в різних країнах;
5. Національна орієнтація персоналу;
6. Ускладнення системи контролю виконання.

Створюючи філії в інших країнах, в тому числі в Україні, ТНК (Toyota, Ford, Honda, Sony, Coca-Cola, McDonald's і ін.) стикаються з проблемою:

низький рівень дисциплінованості та старанності персоналу.

Тому, ТНК впроваджують в іноземних філіях свою організаційну культуру, проводять стажування. Працівники іноземних філій від 3 до 6 місяців проходять стажування в головній компанії, де вони професійно навчаються, переймають нову модель поведінки.

Стажери “вливаються” в колектив головної компанії, співробітники якої дисципліновані, старанні, працюють якісно і високопродуктивно. Щоб не протиставляти себе новому колективу, стажер змушений копіювати модель поведінки інших працівників, діяти так само ефективно. Протягом

декількох місяців нова модель поведінки починає входити в звичку. Повертаючись в свою філію, колектив стажерів переносить із собою продуктивну організаційну культуру, ефективне колективне мислення. У результаті, співробітники іноземної філії починають працювати так само продуктивно, як співробітники головної компанії.

Функції корпоративної культури

1

Іміджева

Сильна КК допомагає створити позитивний зовнішній вигляд корпорації, як наслідок, залучати нових фахівців та клієнтів.

2

Мотиваційна

Надихає працівників на досягнення поставлених цілей та високу якість виконання задач.

3

Залучення

Активна участь кожного окремого члена колектива у житті корпорації.

4

Ідентифікуюча

Сприяє самоідентифікації працівників, розвиває відчуття власної цінності та приналежності до колективу.

5

Адаптивна

Допомагає новим працівникам швидко адаптуватись до нового колективу та умов.

6

Управління

Формує норми, правила, традиції управління структурними підрозділами.

7

Системоутворююча

Організовує роботу підрозділів системно, упорядковано, якісно.

8

Маркетингова

Керуючись цілями, місією та філософією корпорації розробляються маркетингові стратегії. Корпоративні цінності формують стил комунікації з клієнтами та цільовою аудиторією.

Сучасні тенденції менеджменту ТНК



Глобальні ланцюжка створення вартості (ГЛСВ)

Стратегічне завдання - рішення щодо територіальної організації діяльності ТНК.

ТНК розподіляють свої операції по всьому світу, від розробки продукту (НДДКР) до виробництва запчастин, їх складання і маркетингу.

Це основна причина появи **міжнародних виробничих ланцюжків**.



Сутність ГЛСВ полягає у тому, що будь-який індивідуальний продукт виробляється і набуває доданої вартості в більш ніж одній країні. Сьогодні багато товарів мають місце виробництва - «зроблені в світі».

Важлива задача менеджменту ТНК - відслідковувати ефективність ГЛСВ і вносити корективи в їх просторовий формат.

Розміщення виробництва. Транзакційні витрати

Рішення про вибір країни для розміщення структурних підрозділів приймаються з урахуванням теорії і практики розміщення виробничих об'єктів у просторі (у просторі світових ринків).

При виборі країни для інвестування і діяльності, крім традиційних факторів, враховують фактори культурного та інституційного характеру (вони визначають рівень транзакційних витрат на менеджмент, маркетинг, подолання крос-культурних проблем, на взаємини з різними установами обраної країни і т. д.).

Транзакційні витрати (рівень корупції, витрати часу на формальні бюрократичні процедури, захист власності, судові практики, інше) можуть значно перевищити «традиційні» витрати - виробничі, транспортні, збутові та ін.

Швидкість має значення

Міжнародний менеджмент - це наука перемагати в міжнародній конкурентній боротьбі, яка набуває нових форм і видів. Конкурують не тільки товари і послуги, а й оперативність прийняття рішень щодо виходу на ринок.

Міжнародний бізнес - це рух, хто швидше рухається, той виграє.

Проектування товару, його виробництво, вихід на ринок повинні здійснюватися в єдиному безперервному комплексі. Інновації мають генеруватися по всьому ланцюгу в постійному динамічному режимі, який прогнозує зміни ринку і миттєво реагує на них.

Приклад: банкрутство Kodak і труднощі Nokia.

“Сучасна організація повинна бути побудована так, щоб зміни були для неї нормою, щоб вона сама їх спровокувала, а не тільки займалася пошуком нових форм і рішень після того, як вони відбудуться”. - П. Друкер

Менеджер по швидкому прийняттю рішень

Видання «Fortune» виділяє фахівця - **менеджера по швидкому прийняттю рішень** (експерт по реструктуризації діяльності компанії) - це одна з найбільш затребуваних професій XXI століття.

Любити - не означає дивитися один на одного. Любити - означає дивитися разом в одному напрямку.

«Земля людей», Антуан де Сент-Екзюпери

Мотиваційні механізми управління компанією повинні бути спрямовані як на узгодження цілей співробітника і компанії, так і на узгодження інтересів корпорації та потенційних клієнтів (споживачів), а також інших суб'єктів, які входять в сферу інтересів ТНК. Якщо інтереси працівника і компанії сильно відрізняються, поведінка людей стає ірраціональною, деструктивною. А збіг інтересів працівника і компанії стимулює ініціативність, креативність, лідерство, готовність брати на себе відповідальність за ефективну роботу всієї ТНК. Внутрішня мотивація працівника орієнтована на досягнення позитивних результатів компанії. Так з'являється творчий процес самоорганізації з позитивним зворотним зв'язком.

Intrepreneurship

Intrepreneurship - процес розвитку нових продуктів, послуг і напрямів діяльності в межах існуючого бізнесу безпосередньо співробітниками компанії (термін з'явився у 80-х роках XX ст., як підприємництво всередині

компанії). Стимулювання «підприємницького духу» всередині компанії веде до «інноваційного осяяння» і підвищення ефективності бізнесу. Підхід entrepreneurship - невід'ємний елемент стратегії IBM, Apple, Microsoft, Google, Ford, SAP, Toyota, Honda і ін.

Баланс бізнес-інтересів

Особливість менеджменту ТНК - необхідність приймати рішення в просторі різних економічних інтересів - глобальних, локальних і власних.

Такі рішення повинні бути націлені на формування балансу бізнес-інтересів різного рівня, з урахуванням обмежень інтернаціонального і національного характеру.

Тому розвивається практика управління процесами через соціально-політичну взаємодію, при якій взаєморозуміння починає виконувати функції механізму координації дій. В основі реалізації моделей міжнародного корпоративного управління повинен знаходитися механізм узгодження інтересів.

Інформаційні технології

ТНК співпрацюють з суб'єктами міжнародного і національного бізнесу, які входять в сфери їх інтересів, з метою пошуку нових можливостей свого зростання. Це активізувало різні форми і методи співпраці, обміну інформацією, динамічне зростання міжнародних бізнес-мереж та інших форм міжфірмових взаємодій.

Співпраця посилюється разом із зростанням витрат на розробку і впровадження інноваційних технологій, проектів, які мають глобальний характер. Тому, виникають і розвиваються різні альянси ТНК та інші **горизонтальні форми співпраці між ними.**

Успішна ТНК за допомогою високих інформаційних технологій із середини формує себе як мережу, в якій немає жорстких ієрархічних рівнів прийняття рішень. Персонал вільно спілкується, усі відносно рівні і кожен по-своєму креативний. Ця солідарність забезпечує компаніям інноваційне лідерство.

Планетарні універсальні компанії

ТНК стають гнучкіші і менш централізовані, їх називають «**ТНК п'ятого покоління**» або «**планетарні універсальні компанії**». Не мають чітких меж та галузевої спеціалізації, засновані на системі різних холдингів, поширилось горизонтальне партнерство. ТНК вибудовують свою внутрішню структуру так, щоб їх підрозділи конкурували між собою. Сучасні організаційні структури, базуються на малих групах, серед яких компанії стимулюють внутрішню конкуренцію, внутрішнє підприємництво.

Виникає новий контекст діяльності ТНК, що передбачає співпрацю і конкуренцію не окремих компаній, а стійких груп економічних агентів.

Завдання до лекції 5.

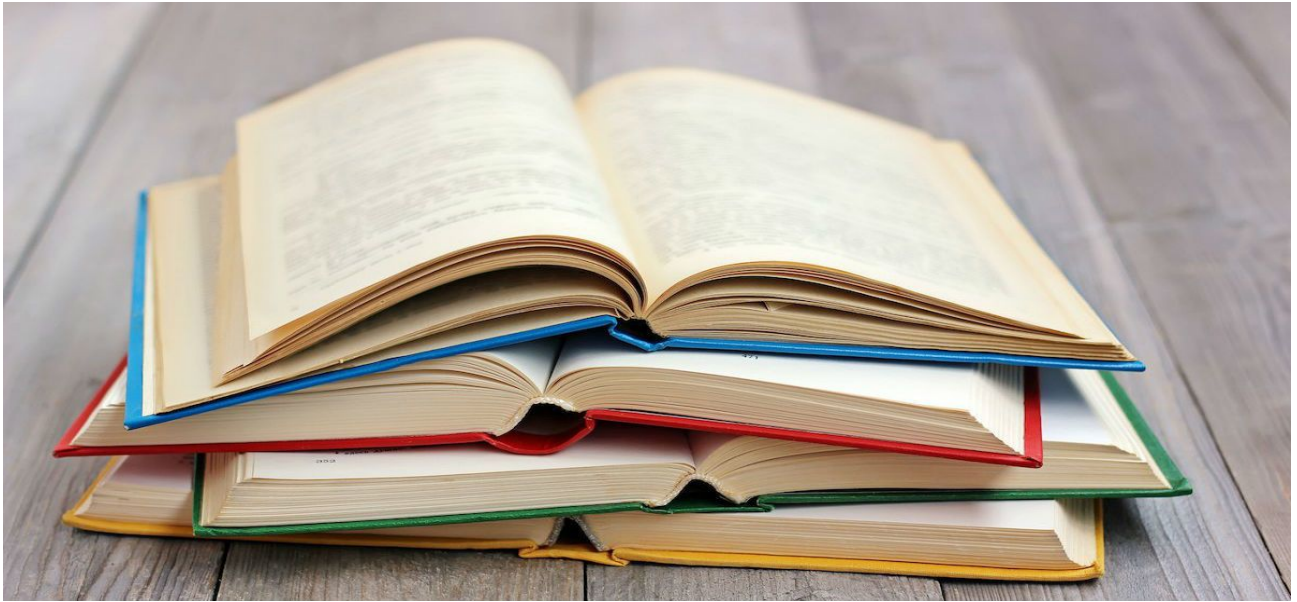


1. Навести приклади конкретних ТНК (не енше 6 компаній), які відносяться до зазначених на слайді 13 типів.

Обсяг роботи: не більше 2 сторінок.
Виконується письмово і завантажується на google disk до папки "Виконані завдання".

Назва файлу: Прізвище Ім'я_Л5_31

Що почитати?



1. Управление персоналом международной компании
<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1133>
2. Управление персоналом при слияниях/поглощениях компаний
<https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1547>
3. Обеспечение персоналом в международном бизнесе
<https://cyberleninka.ru/article/v/obespechenie-personalom-o-mezhdunarodnom-biznese>
4. Залученість глобальної команди: 4 способи покращити контакт
поміж співробітниками з різних країн
<https://kfund-media.com/zaluchenist-globalnoyi-komandy-4-sposoby-pokrashhyty-kontakt-pomizh-spivrobitnykamy-z-riznyh-krayin/>
5. Как Google преобразила менеджмент за 10 лет с момента IPO
<https://hbr-russia.ru/management/korporativnyy-opyt/p14464/>

Лекція 6. Фінансова діяльність

ТНК. Трансфертне ціноутворення та оподаткування



Fortune Global 500 — щорічний рейтинг 500 найбільших компаній світу, критерієм складання якого є виручка компанії.



Рейтинги складають тільки щодо публічних компаній - тих, чиї акції після аудиту продаються на фондових біржах. Непублічні (державні, наприклад) залишаються поза списками, хоча можуть бути не менш успішними.

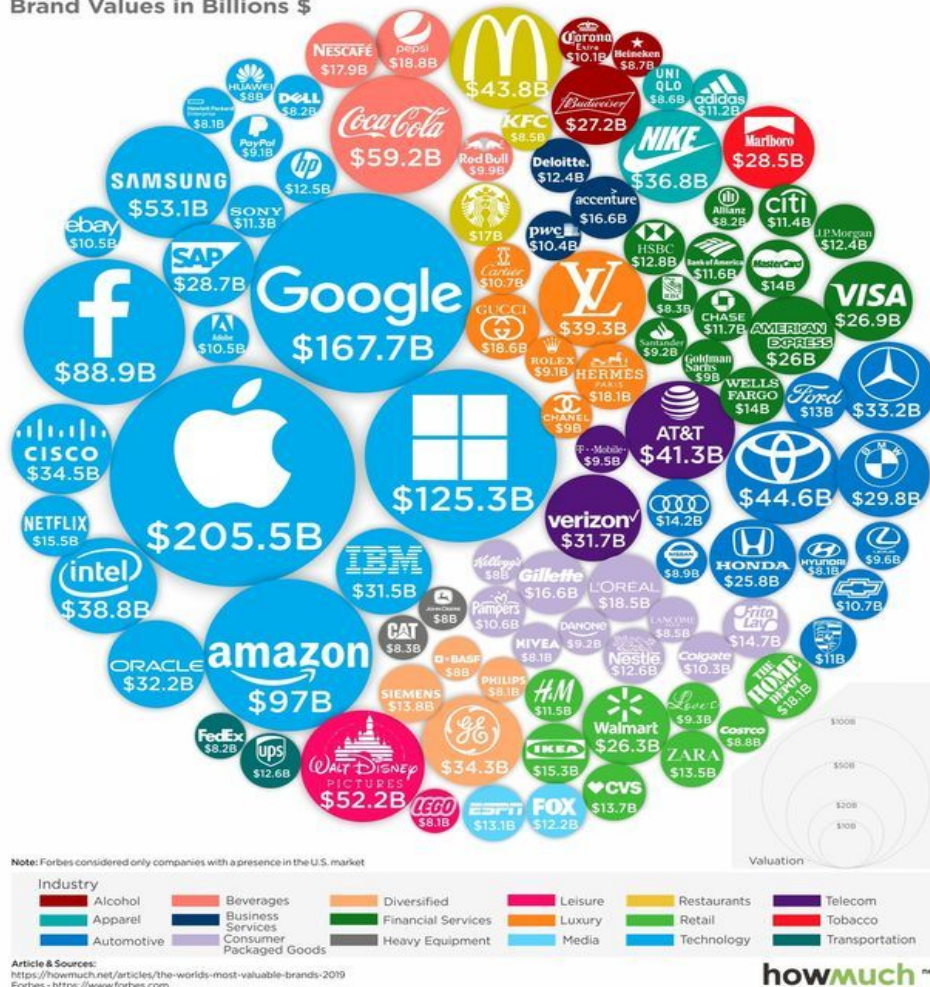
Якби усі держкорпорації з Об'єднаних Арабських Еміратів, Катару або Саудівської Аравії пройшли IPO (аудит для допуску до торгів на біржі), то вони напевно зайняли б провідні позиції в рейтингах, а поки їх і в десятці немає.

The Top 10

- | | |
|----|--------------------|
| 1 | Walmart |
| 2 | Exxon Mobil |
| 3 | Apple |
| 4 | Berkshire Hathaway |
| 5 | Amazon.com |
| 6 | UnitedHealth Group |
| 7 | McKesson |
| 8 | CVS Health |
| 9 | AT&T |
| 10 | AmerisourceBergen |

<https://fortune.com/fortune500/2019/>

Fortune косентрується на прикладних питаннях ведення бізнесу, в тому числі великого (найдорожчі компанії світу - це великий бізнес), серед яких найбільше значення для нього має показник виручки.



IPO - Initial Public Offering



У світовій практиці акціонування передбачає створення широкого кола інвесторів, які вкладають кошти в АТ. Для цього ведуться активні торги акцій даного АТ на фінансових ринках.

Більшість українських підприємств, випускаючи свої акції, користуються позабіржовими способами їх розміщення. Акції розповсюджуються шляхом приватної пропозиції. Такий спосіб не дозволяє залучити великі обсяги капіталу і визначити справжню ринкову ціну акцій. Тому в майбутньому підприємство може залучити додатковий капітал, розмістивши акції на фондовій біржі. Перша публічна продаж акцій називається **IPO** (Initial Public Offering - IPO).

Статус організації змінюється:

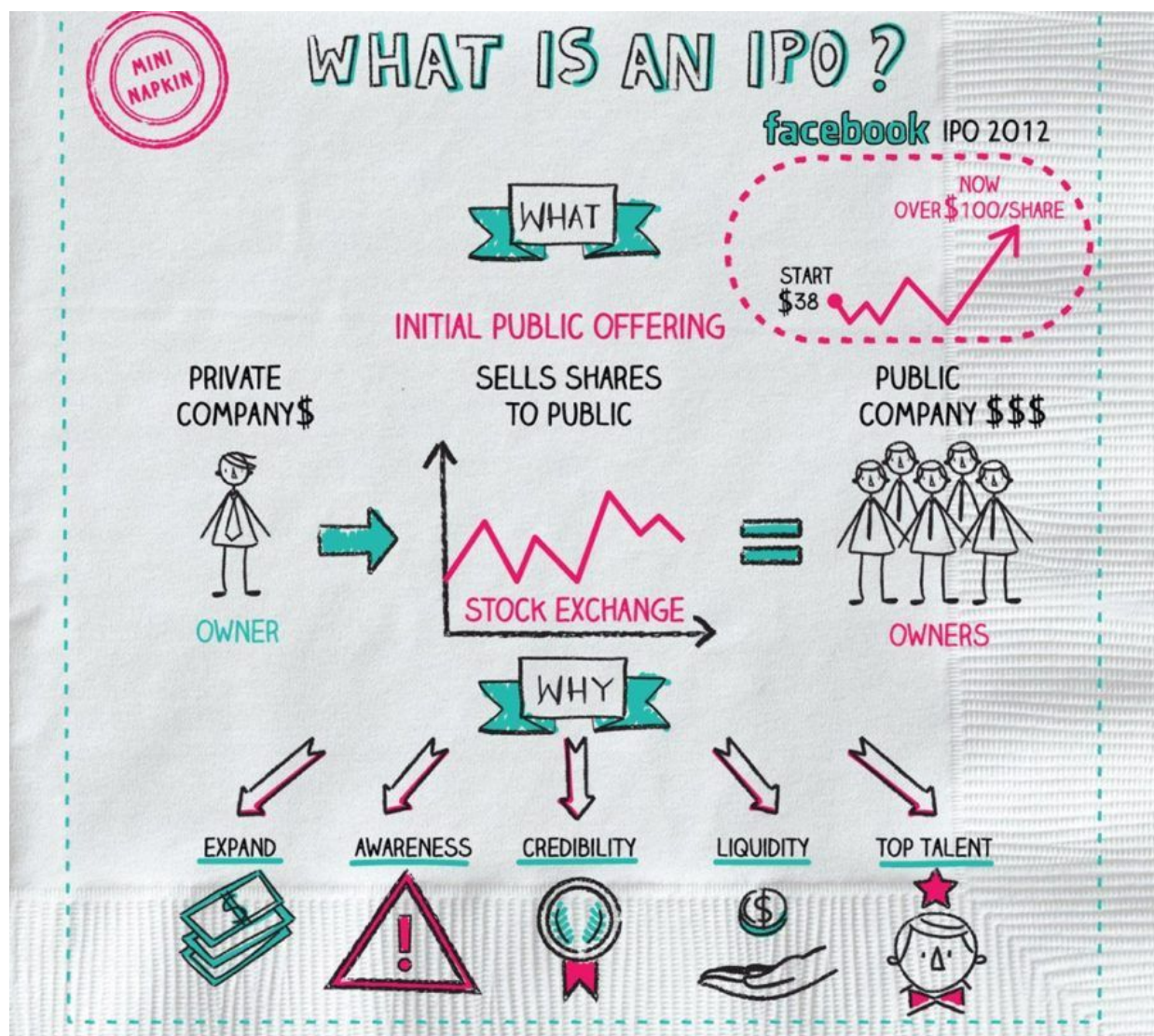
замість **приватної** (акціонером **не може стати** будь-який бажаючий) компанія стає **публічною** (акціонером **може стати** будь-який бажаючий).

У приватних компаній також можуть бути акціонери, але їх не так багато, і такі компанії стикаються з вимогами регулюючих органів, іншими за ті, що пред'являються до публічних.

Процес підготовки первинного розміщення акцій IPO займає від кількох місяців до року і коштує компанії дорого.

IPO - Initial Public Offering

Рекомендований ресурс: фінанси на серветці <https://napkinfinance.com/>



Чому компанії здійснюють IPO? Вся справа в **грошах** - компанія хоче залучити кошти!

Цілі:

1. основна — залучення значного обсягу капіталу в грошовій формі на довгостроковій основі. На думку експертів, розвинені країни зі стабільним зростанням економіки мають співвідношення залученого капіталу на біржах і валового національного доходу більше 2%. Україна поки не належить до цих країн.

2. об'єктивна оцінка ринкової вартості підприємства.

Додаткові цілі:

- збільшення ринкової капіталізації підприємства;
- підвищення статусу і репутації (місце в лістингу світових бірж - NYSE або NASDAQ - престижно);
- захист від загрози поглинання;
- неможливість проведення націоналізації компанії;
- зміна структури і стандартів управління та освоєння нових фінансових ринків.

Акції можуть бути використані в ході операцій по злиттю і поглинанню, покриваючи частину оплати, наприклад, при покупці Facebook WhatsApp, засновники месенджера отримали значну частину \$ 19 млрд акціями соціальної мережі, яка вже вийшла на біржу.

Enterprise value

Ринкова вартість компанії (**Enterprise value (EV)**) - це аналітичний показник, що є оцінкою вартості компанії з урахуванням всіх джерел її фінансування: боргових зобов'язань, привілейованих і звичайних акцій і частки участі зовнішніх власників.

Оцінка ринкової вартості компанії застосовується:

- для визначення вартості заставного забезпечення при отриманні кредиту;
- при страхуванні бізнесу в цілому або його частин;
- при ліквідації або реструктуризації бізнесу;
- для угоди купівлі-продажу цілком або частково (в останньому випадку визначається вартість частки компанії);
- для обґрунтування доцільності інвестиційних проектів;
- для аналітичного відділу або керівництва, при формуванні або проведенні антикризової політики.

Методи визначення ринкової вартості компанії: <https://ru.wikihow.com/>

Where Will Our Future ENTERPRISE VALUE Come From?

The case for medium to long-term growth:

70% of a company's enterprise value (i.e. stock price) relies on its future growth prospects - revenue and growth over the medium to long-term (12-60 months) time horizons - rather than current or short-term performance.

70%
OF

Enterprise Value comes from future growth prospects:

- Accelerating revenue by filling **unmet customer needs** and market gaps.
- Building **high-value portfolios** of short and long-term growth opportunities.
- Minimizing the **costly waste of resources** on the wrong opportunities.
- Making **opportunity identification and mapping** real-time and at the pace of modern business.
- **Risk adjusting** and mitigating the factors that inhibit growth.
- Making revenue and growth an enduring **organizational discipline**.

The other

30%

comes from:

- Short-term revenue derived from marketing and sales performance.

Medium to Long-Term
Revenue and Growth

Short-Term
Revenue and Growth

#1 ENTERPRISE VALUE PLAZA

opptiv.
© 2015 Opptiv LLC



За даними **Google Finance**, ринкова оцінка **Ford** склала **\$ 45,35 млрд**, а капіталізація **Tesla** на **\$ 0,12 млрд більше**.

Дивно! оскільки за більшістю економічних показників Ford у багато разів перевершує Tesla.

Ford продає тільки в США в 30 разів більше автомобілів, ніж компанія Tesla по всьому світу. Однак, за останні два роки вартість Tesla зросла за 41%, тоді як капіталізація Ford впала на 29%.

Дохід і збитки у двох американських компаній також значно різняться. Наприклад, 2016 року збиток Tesla склав \$ 680 млн, а Ford отримала чистий прибуток у розмірі \$ 4,6 млрд.

Великі автовиробники випускають приблизно по мільйону автомобілів в квартал, а Tesla поки не вдалося зробити навіть 100 000 електромобілів на рік.

Основні завдання фінансової складової ТНК

- збільшення ринкової вартості корпорації;
- залучення та акумулювання фінансових ресурсів для корпорації;
- підтримання балансу між формуванням ресурсної складової підрозділів ТНК;
- планування інвестиційної діяльності;
- управління ризиками;
- зниження рівня оподаткування;
- забезпечення оптимального рівня економічної безпеки корпорації.



Стратегії залучення фінансових ресурсів

1. **Використання власних коштів для розширення своєї ринкової ніші.**
Застосовується середніми і великими вузькоспеціалізованими фірмами, які діють на сформованих стійких ринках. Прибутковість - низька.
2. **Об'єднання фінансових ресурсів** середніх і великих фірм для здійснення дорогих проектів захоплення нових ринків (злиття і поглинання).
3. **Використання всіх доступних джерел фінансування** (випуск акцій, корпоративні облігації, корпоративні кредити, субординований борг та ін.).
4. **Перехресне фінансування** (підрозділи, що генерують фінансові кошти, діляться ними з тими, у кого їх бракує).

Коливання валютних курсів

Оскільки ТНК володіють величезними капіталами, вони активно діють на міжнародних фінансових ринках.

Переміщення 1–2% маси грошей, що знаходяться у приватному секторі, цілком здатне змінити взаємний паритет національних валют. ТНК часто розглядають обмінні валютні операції як найвигідніше джерело своїх прибутків.



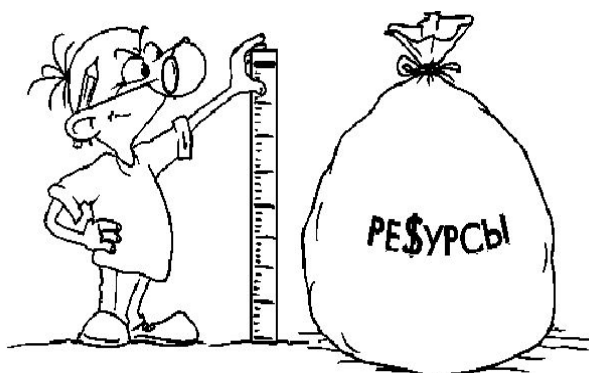
Фінансові ресурси ТНК:

- внутрішні;
- зовнішні.

Даний підхід визначається:

- складною структурою транснаціональної компанії з її різноманітними функціональними елементами, ієрархією і взаємозв'язками;
- відмінностями в національних умовах функціонування окремих організацій, що входять в корпорацію.

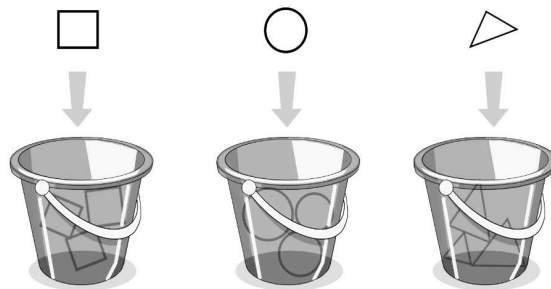
Вагоме значення для ефективного фінансового менеджменту в ТНК має класифікаційний підхід, що розділяє зовнішні фінансові ресурси за ступенем їх



активізації: основні, додаткові і випадкові зовнішні фінансові ресурси, а також ті, що реально використовуються і потенційні.

Класифікація **внутрішніх фінансових ресурсів** за наступними ознаками:

- сфера формування, в тому числі виробничий сегмент корпорації, галузевий корпоративний сегмент;
- механізм формування - емісія акцій, субординований борг, корпоративні кредити;
- цільові установки - створення корпорації або її підрозділу;
- підтримання функціонування, розвиток корпорації або її підрозділу.



Зовнішні фінансові ресурси класифікують по їх економічній сутності:

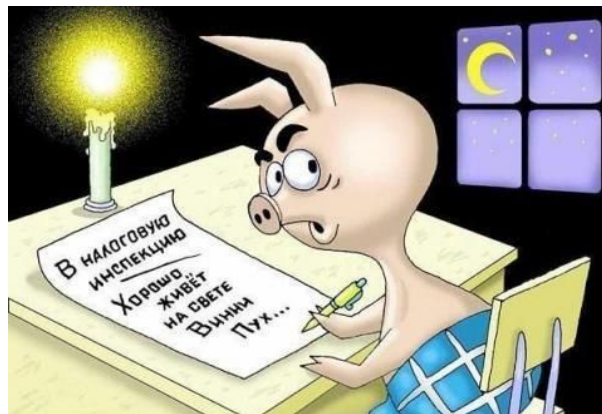
- фінансові, кредитні та фондові (фінансові - часто безоплатні, але складно управляються і активізуються тільки при дотриманні ряду специфічних умов; кредитні та фондові - припускають їх повернення, терміновість, платність, які, в свою чергу, диверсифіковані в залежності від механізмів і інструментів їх активізації);
- перерозподільні, позикові і залучені (в залежності від особливостей грошових потоків, що лежать в їх основі, їх напрямів, потужності, мотивів учасників).

Скільки податків платять найбагатші компанії світу?

Суми податків, що сплачують ТНК, щодо їх доходів вкрай незначні.

До 80% доходів не обкладаються податками або обкладаються за фактичною ставкою до 5%.

Для ТНК характерний низький відносний рівень податкового навантаження. За даними HM Revenue & Customs, сума недоотриманих податків перевищила 32 млрд фунтів стерлінгів.



Чому "багаті" компанії платять так мало податків?

Не існує поняття - **Міжнародна податкова система**. Це дозволяє ТНК обрати зручну з точки зору оподаткування юрисдикцію.

ТНК	Уряд держав
"Оптимізація" оподаткування. Застосування законних способів переміщення прибутку з місця, де ТНК буде обкладатися податком за високою ставкою, у місце, де оподаткування податком здійснюється за низькою ставкою.	"Податкова конкуренція" країн. Застосування низьких ставок або інших сприятливих умов оподаткування для того, щоб підвищити свою привабливість для реальних інвестицій та знизити вразливість до діяльності щодо зменшення податкових зобов'язань, спрямованої на переміщення паперового прибутку за кордон (що робить інші країни менш привабливими і більш вразливими).

Фінансова політика ТНК визначає і особливості їх **податкових концепцій**.

Концептуально податкова політика та податкове планування ТНК полягають в: **розподілі податкового навантаження між країною походження, приймаючими країнами і специфічними «податковими гаванями»**.

Залежно від особливостей структури власності ТНК перерозподіл фінансів і податкового навантаження визначається двома основними концепціями:

1. перерозподіл на користь країни походження (характерно для ТНК з державною участю і ТНК, тісно пов'язаних з державою країни походження);
2. перерозподіл на користь «податкових гаваней» (характерно для ТНК з незалежним приватним капіталом).

«Податкова гавань» (tax haven) - незалежна територія або окрема країна, в межах якої існує спеціальний пільговий режим оподаткування, ліцензування та реєстрації для компаній-нерезидентів.

Мета: залучення іноземних фінансів шляхом надання податкових пільг.

Територіальні особливості: невеликі, часто острівні держави з невисоким рівнем економічного розвитку, але політично стабільні (Багамські, Вергільські, Кайманові острови, Панама).

Фінансова звітність: не пред'являють суворих вимог до документації, мінімальні вимоги до бухгалтерської документації (Швейцарія, Ірландія), в Ліберії, Панамі і Ліхтенштейні звітність не надається зовсім. Щорічний фінансовий звіт - єдина форма звітності.

Безпека: високий рівень гарантій банківської і комерційної таємниці.

Рейтинг країн по податковому навантаженню (2017)



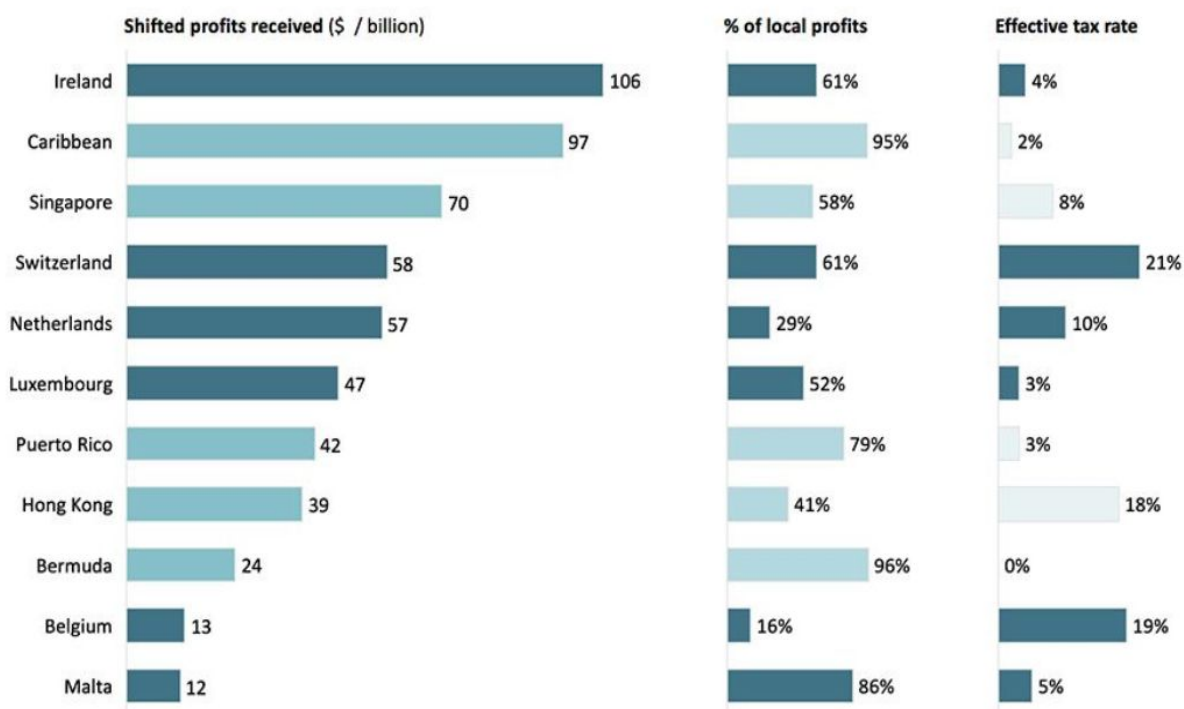
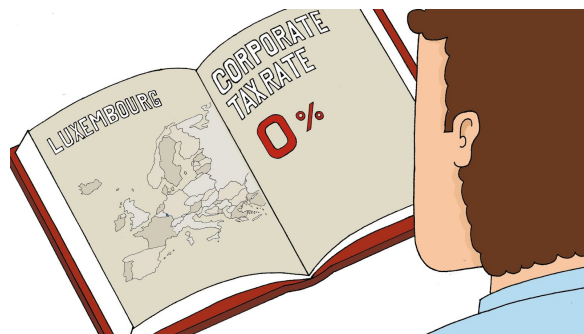
Головні вимоги до компанії, яка претендує на пільги від "податкової гавані"

1. Не бути резидентом країни, де розташована офшорний центр;
2. Не отримувати прибуток на території офшорного центру (виробництво).



Податкові привілеї, відповідно до законодавства певної держави, для структур комерційного характеру:

- 100% звільнення їх від податку (Ліберія, Ірландія, Сейшельські острови, Вануату, Невіс, Беліз);
- паушальний податок у вигляді щорічного фіксованого збору (Панама, Антильські острови, Ліхтенштейн);
- оподаткування стосується тільки прибутку, яку компанія-нерезидент отримує від комерційної діяльності всередині держави (Гонконг, Гібралтар);
- невисокий розмір податків (Кіпр, Сінгапур, Швейцарія);
- спеціальні податкові привілеї (Острів Мен, Нормандські острови);
- 100% звільнення від податку тільки компаній міжнародного рівня (Барбадос, Антигуа, Ямайка, Гренада, Монтсеррат).



Source: Consultancy.org analysis, The Missing Profits of Nations



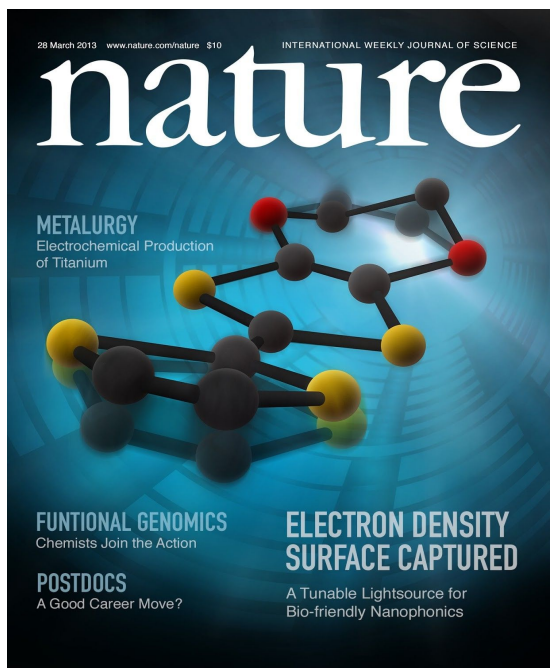
У деяких державах пільгове оподаткування стосується тільки окремих видів одержуваного прибутку.

У Ліхтенштейні та Швейцарії - це пільговий режим для холдингових компаній, в Люксембурзі - для банків, на Багамських островах - існує 100%

звільнення від прибуткового податку.

Важливою перевагою є також те, що багато країн «податкової гавані» порушення митного або податкового кодексу не вважає кримінальним злочином.

ТНК використовують складні і різноманітні структури для відходу від оподаткування, але при цьому найчастіше виводять гроші в офшори через п'ять розвинених країн.



47% корпоративних інвестицій в офшори проводяться через:

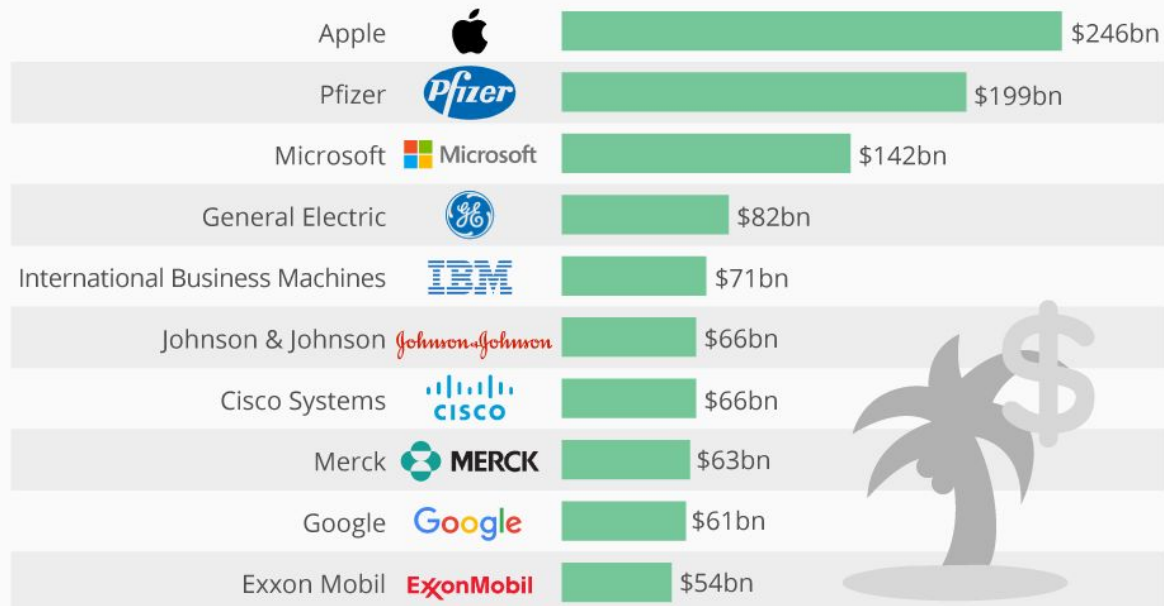
- Нідерланди (23%)
- Великобританію (14%)
- Швейцарію (6%)
- Сінгапур (2%)
- Ірландію (1%).

18 з 24 найпопулярніших податкових притулків в минулому були колоніями або залежними територіями Великобританії, і деякі зберігають цей статус до сих пір.

Згідно з даними різних джерел, країни ЄС щорічно недораховують від 43 млрд до 175 млрд євро податкових надходжень через використання офшорів. У США транснаціональні корпорації приховують від податків в офшорах близько \$ 130 млрд на рік.

Who's Stashing the Most Money Offshore?

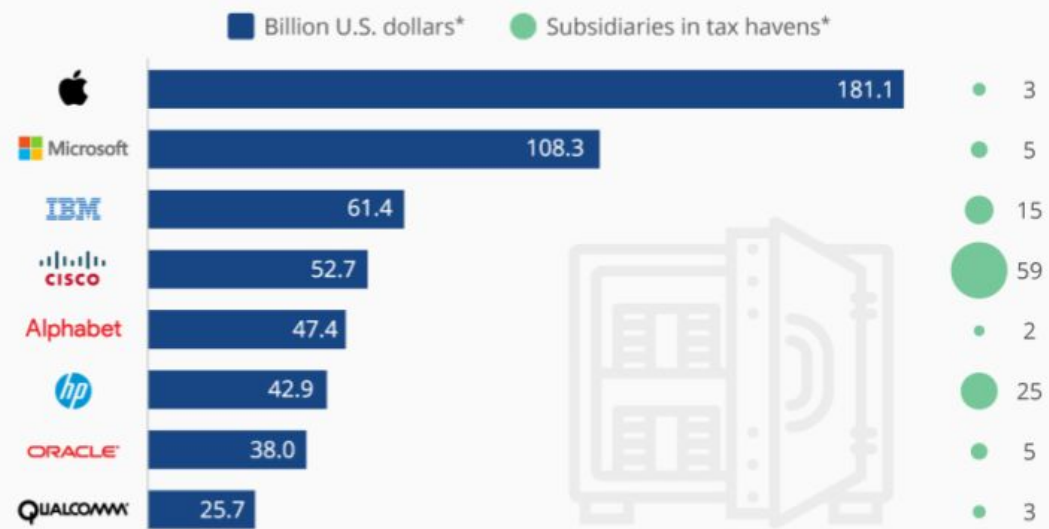
Fortune 500 companies with the most money held offshore in 2016



@StatistaCharts Source: Institute on Taxation and Economic Policy

statista

US Tech Companies With The Most Money Held Offshore



@StatistaCharts

* Latest year available - 2014

Source: Oxfam America

statista

U.S. companies hoard billions of dollars offshore

Money held offshore by U.S. companies in 2015 (in billion U.S. dollars)



Sources: Citizens for Tax Justice and the U.S. Public Interest Research Group Education Fund

thejournal.ie
READ, SHARE AND SHAPE THE NEWS

statista

Приклади.

За даними ВВС, мережа з продажу кави **Starbucks** в 2016 році отримала в Британії 400 млн фунтів стерлінгів виручки, але не перерахувала державі корпоративних податків. Частина прибутку вона переправила в Нідерланди своїй спорідненій компанії під виглядом сплати роялті за інтелектуальну власність, залишок витратила на закупівлю кавових зерен у своєї філії в Швейцарії і на погашення високих процентних ставок за позиками, взятими в афільованих структур.



STARBUCKS

Turnover: £1.2bn
Corporation tax: £0

Boycott tax evasion. **#BoycottStarbucks.**

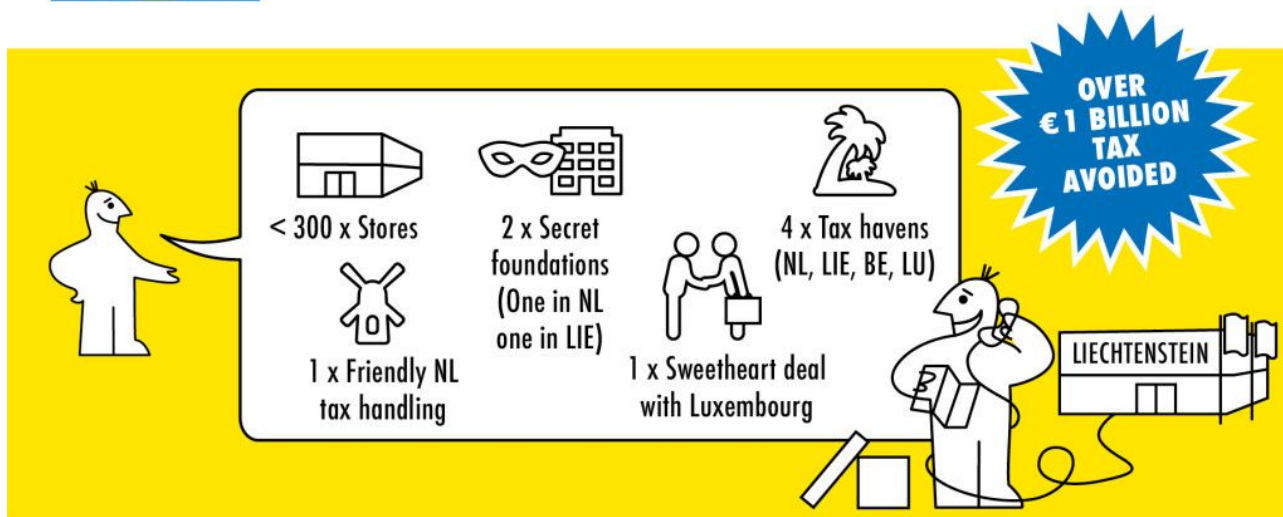


https://ec.europa.eu/info/index_en

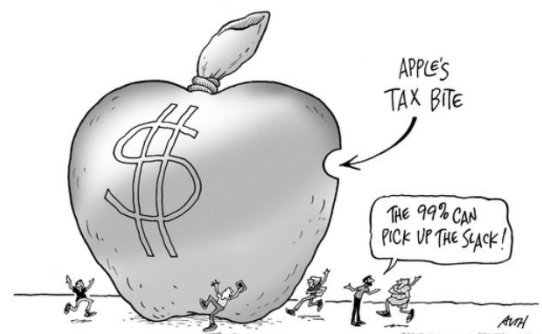
Краще виглядає інтернет-гігант **Amazon**, виручив в Британії 3,35 млрд фунтів в 2011 році і який відзвітував про «податкових витратах» в розмірі 1,8 млн фунтів. Загалом податки, сплачені у Європі значно мінімізовані.



IKEA TAX AVOIDANCE SCHEME



Влада Нової Зеландії з'ясували, що компанія практично не платить податків у країні. За останні 10 років виробник iPhone продав тут товарів і послуг майже на \$ 3 млрд, а податків заплатив всього близько \$ 26 млн. Виходить, що ефективна податкова ставка для Apple в Новій Зеландії склала менше 1%.

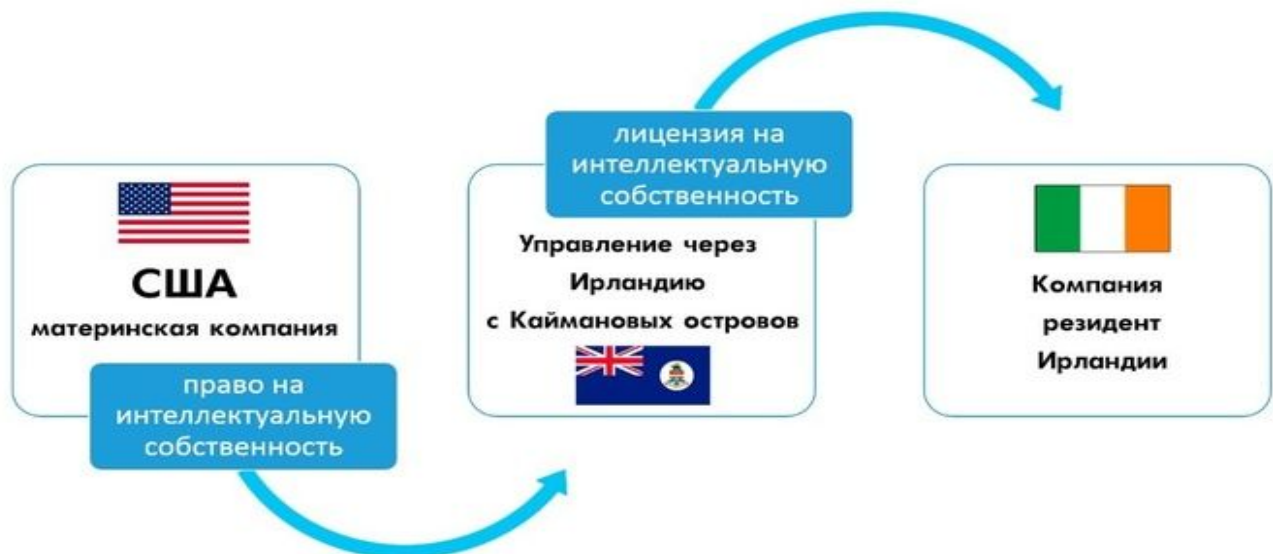


При цьому компанія діяла в рамках закону: податки платилися, але не в Новій Зеландії, а в Австралії.

Apple діє в рамках законодавства і просто перенесла основне податкове навантаження в Австралію.

Приклади схем оптимізації оподаткування, які застосовувались ІТ-компаніями

«Двойной ирландский»



Використовуються дві ірландські компанії.

Одна - зареєстрована на території Ірландії, але управляється з іншої країни (Кайманові острови). Саме ця компанія є власником інтелектуальної власності, і передає право на її використання другій ірландській компанії на підставі ліцензійного договору.

Згідно із законодавством Ірландії, податкова резиденція компанії визначалася за місцем управління її діяльністю. Так, ірландська компанія, яка управляється з Кайманових островів, не виступає платником податків в Ірландії.

Друга ірландська компанія реєструється, як податковий резидент Ірландії, але права інтелектуальної власності надаються їй за ліцензією, і вона платить податок в Ірландії тільки з різниці між отриманим прибутком і ліцензійними платежами. До такої оподатковуваної різниці застосовується ставка податку **12,5%**.

«Двойной ирландский с голландским сэндвичем»



Компанія в США передає право на інтелектуальну власність своєї дочірньої компанії, зареєстрованої в Ірландії.

Наступна ланка в схемі - голландська компанія, якій передаються права від ірландської компанії. Потім голландська компанія передає отримані права вже резиденту - ірландській компанії, яка, в більшості випадків виявляється дочірньою компанією першої ірландської компанії в даній схемі. У свою чергу, згідно з голландським законодавством, таке субліцензування не обкладається податками.



ТНК користуються тим, що податкові системи носять виключно національний характер. Міжнародна взаємодія в цій сфері має умовний характер і здійснюється в основному при вирішенні питань усунення подвійного оподаткування та координації діяльності податкових та правоохоронних органів. Це дозволяє ТНК обирати зручну з точки зору оподаткування юрисдикцію.

Представники великих ТНК стверджують, що їх податкова політика здійснюється в рамках міжнародного законодавства, оскільки вони застосовують методи податкового планування, що дозволяють їм **«не уникати податків, а мінімізувати їх»**, отже де-юре немає складу податкового злочину.

Деофшорізація

Ірландський уряд у 2014 році офіційно оголосив курс на **деофшорізацію** свого власного законодавства, з обмеженням можливостей використання «подвійних ірландських схем».

Встановлено, що компанії, використовуючи такі методи податкового планування, обов'язково переходять на інші схеми оптимізації до 2020

року, а нові, зареєстровані після 1 січня 2015 року, зовсім не можуть використовувати такі схеми.

Відповідно до затверджених змін, всі компанії, зареєстровані в Ірландії, обкладаються податком не залежно від місця управління діяльністю компанії.

Деякі країни - учасники ОЕСР, серед яких США, країни ЄС і класичні офшори, підписали багатосторонні угоди про автоматичний обмін фінансовою інформацією між податковими органами, яка включатиме відомості про інвестиційні доходи (дивіденди, відсотки, доходи від страхових контрактів та продажу фінансових активів, нерухомості), суми залишку грошових коштів на банківських рахунках, бенефіціарів трастів, акціонерів компаній.

Перше розкриття фінансової інформації анонсовано в 2017 році такими країнами, як Кіпр, Литва, Латвія, Люксембург, Нідерланди, Сейшели.

У 2018 році здійснили перший обмін інформацією Австрія, Гонконг, Монако, Росія, Сінгапур, Швейцарія та інші.

Панама та Україна в цьому списку на даний момент відсутні.

Україна заявила про готовність приєднатися до міжнародної системи обміну фінансовою інформацією.

Трансфертні ціни

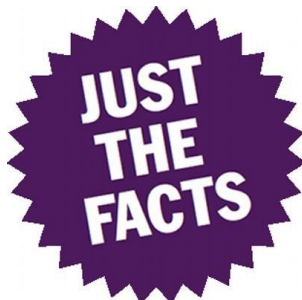
Окремий інструмент контролю над офшорними схемами - **трансферне ціноутворення (ТЦ)**.

Податкові органи контролюють ТЦ, наприклад:

якщо виявляється, що одна з компаній групи придбала товари або послуги у інших компаній групи і при цьому її податковий тягар виявляється надмірним, або ж, якщо виникає протилежна ситуація, коли сума податків на обсяг продажів товарів і послуг своїм компаніям була розрахована в бік заниження, у податкового органу будуть підстави

вважати, що така компанія отримала додатковий прибуток, і нарахує на такий прибуток в порівнянні з прибутком, відображеним в податковій декларації, додаткові податки, їх сума буде розрахована за звичайними ставками.

Трансферні ціни - це внутрішньофірмові ціни, що застосовуються в угодах, розрахунках між окремими підрозділами, філіями корпорацій або підприємств, що входять в холдинг; як правило, конфіденційні.



Посередник, пов'язаний з продавцем, реалізує товар своєї ж офшорної компанії за заниженою ціною, наприклад, 1 000 \$

Потім ця офшорна компанія продає продукцію реальному споживачеві товару, але вже за ринковою ціною, наприклад, за 10 000 \$.

Реальний прибуток залишається в офшорній зоні, де компанія платить (або не платить) податок за значно нижчими ставками, ніж, скажімо в Україні або в країнах ЄС.



За допомогою ТЦ ТНК вирішують такі питання:

- максимізація прибутку для корпорації;
- мінімізація податків, виплачуваних корпорацією;
- мінімізація митних платежів;
- удосконалення системи контролю материнською компанією фінансових потоків філій;
- надання менеджменту всіх рівнів (як національного, так і міжнародного) однакових умов для встановлення і

TRANSFER PRICING

підтримки таких цін, які б забезпечували рентабельність філій і доброзичливе ставлення споживачів.

Основні характеристики ТЦ

- не є вільно ринковими, а є внутрішніми регульованими цінами ТНК, тому більш стабільними;
- базуються на витратах на виробництво або індикаторах ринкових цін, але водночас встановлюються на рівні, який відповідає певним потребам ТНК - мінімізації податків і митних витрат, трансферту фінансових ресурсів від однієї філії до іншої, акумуляції активів в певній країні і т.д. Відхилення трансфертних цін від ринкових визначає обсяг перерозподілу фінансів всередині ТНК;
- сприяють формуванню внутрішньої норми прибутку ТНК за рахунок перерозподілу фінансових ресурсів і мінімізації податкових зобов'язань;
- впливають на основні макроекономічні показники: рівень експорту, валового внутрішнього продукту, національного доходу, державного бюджету.

ТЦ вводяться не тільки для маніпуляції з метою отримання максимального прибутку. Їх наявність є необхідною умовою для здійснення підприємницької діяльності в ринковій економіці багатьох великих компаній і перш за все ТНК, вони регулюють вартісні взаємини між афілійованими фірмами цих компаній.

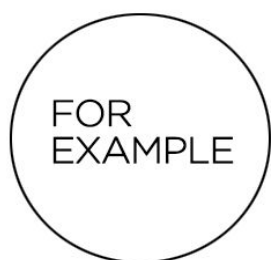
Холдинг домагається створення центрів витрат і прибутку. Наприклад, одна компаній холдингу видобуває корисні копалини або виробляє сільськогосподарську

продукцію, реалізує їх в пов'язаній з нею торговій компанії за низькими цінами.



Якщо мова йде про виробничий холдинг, можливостей для оптимізації ще більше. Одні компанії можуть розміщуватися в державі з дешевими трудовими ресурсами або сировиною, а центр прибутку - в низькоподатковій юрисдикції. В результаті холдинг оптимізує фінансові потоки, знижує податкове навантаження і собівартість, роблячи її більш конкурентоспроможною на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Добросовісне застосування трансфертних цін ТНК



Одним із способів мінімізації податкового тягаря за допомогою трансфертних цін є схема, що отримала назву «подвійна ірландська з голландським сендвічем». Цей механізм трансфертного ціноутворення можна описати на прикладі компанії Apple: Ipad і Iphone виробляються в Китаї і відправляються покупцям по всьому світу, включаючи країни Європи та Північної Америки. Прибуток, отриманий компанією Apple від продажів в США, підлягає оподаткуванню за ставкою в розмірі 35%. Щоб уникнути цього, компанія переводить гроші ірландській філії у

вигляді роялті. В результаті прибуток Apple у США істотно знижується. Дочірня ірландська компанія, використовуючи особливості законодавства своєї країни, переводить прибуток в офшор, де він не обкладається податком.

Якщо ж Iphone і Ipad продаються поза США, гроші від продажу надходять на другу ірландську дочірню компанію Apple. Завдяки тому, що між Ірландією і Нідерландами укладено угоду про уникнення подвійного оподаткування, друга ірландська дочірня компанія Apple переводить прибуток в Нідерланди. Звідти прибуток надходить в першу дочірню компанію Apple, потім перенаправляється в офшори, при цьому не обкладаючись податком. Таким чином, Apple мінімізує податкові виплати.

Висновок: прибуток Apple, отриманий в Ірландії, повністю виправданий за стандартами діючої міжнародної податкової системи, оскільки вся економічна діяльність Apple має місце в Ірландії. Ірландська компанія закуповує запчастини, підписує всі контракти і потім продає продукцію дистриб'юторам по всьому світу. Таким чином, додана вартість отримується в Ірландії, і саме там податок повинен бути сплачений.

Недобросовісне застосування трансфертних цін ТНК



FOR
EXAMPLE

У 2006 р. у результаті суперечки з фармацевтичною компанією GlaxoSmithKline Holdings американська податкова служба повернула державі \$ 3,4 млрд. несплачених податків.

Як GlaxoSmithKline Holdings вдалося «зекономити» на податках кілька мільярдів доларів? Допомогло трансферне ціноутворення, тобто торгівля з пов'язаними компаніями за неринковими цінами.

У випадку з GlaxoSmithKline Holdings податкова служба США змогла довести, що компанія закуповувала ліки у своїй же офшорній компанії в рази дорожче, ніж якби закуповувала їх у іншого постачальника, і тим самим виводила прибуток в офшори. Через шість років, в січні 2012 р, по

тій же «статті» GlaxoSmithKline програла суперечку державним органам і в Канаді.

Домогтися цього американські і канадські податківці змогли завдяки законам про контроль над трансферним ціноутворенням.

Висновок: оскільки в даному випадку компанія закуповувала продукцію набагато дорожче у своїй офшорній компанії, ніж у зовнішнього постачальника, то має місце недобросовісне застосування трансфертних цін.

Завдання до лекції 6.



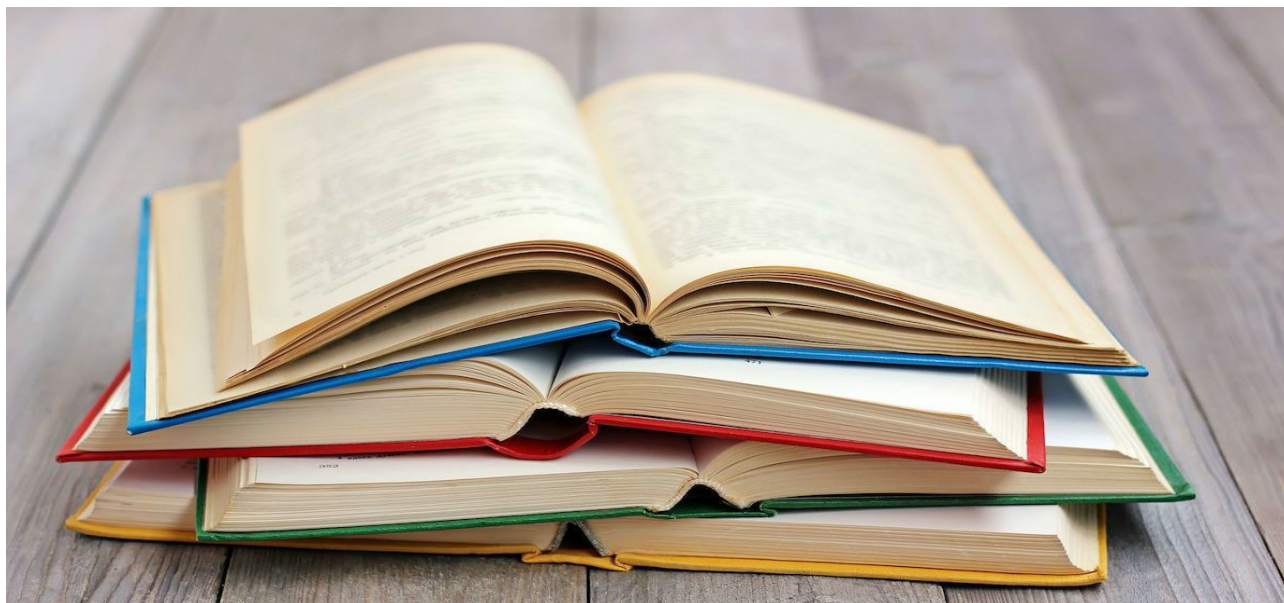
1. Наведіть приклад добросовісного застосування трансфертних цін ТНК. Обґрунтуйте свою точку зору (в форматі висновків 1-2 строчки в кінці прикладу)

2. Наведіть приклад недобросовісного застосування трансфертних цін ТНК. Обґрунтуйте свою точку зору (в форматі висновків 1-2 рядки в кінці прикладу)

Обсяг роботи: до 1 сторінки. Виконується письмово і вивантажується на google disk "виконані задні".

Назва файлу: л6_з1_Прізвище, л6_з2_Прізвище

Що почитати?



1. Fortune Global 500 <https://fortune.com/fortune500/2019/>
2. Как вычислить рыночную стоимость компании <https://ru.wikihow.com/%D0%B2%D1%8B%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B8%D1%82%D1%8C-%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D1%87%D0%BD%D1%83%D1%8E-%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8>
3. 2. Все налоги мира-3 <https://www.kommersant.ru/doc/2945195>
4. 3. IPOs. Mad Money <https://napkinfinance.com/napkin/ipo/>
5. Что такое Опционы на Примерах и как ими Торговать <https://equity.today/что-такое-опционы.html>

Лекція 7. Технології та інновації

ТНК

За даними ЮНКТАД, $\frac{2}{3}$ всіх світових витрат на НДДКР здійснюють ТНК.

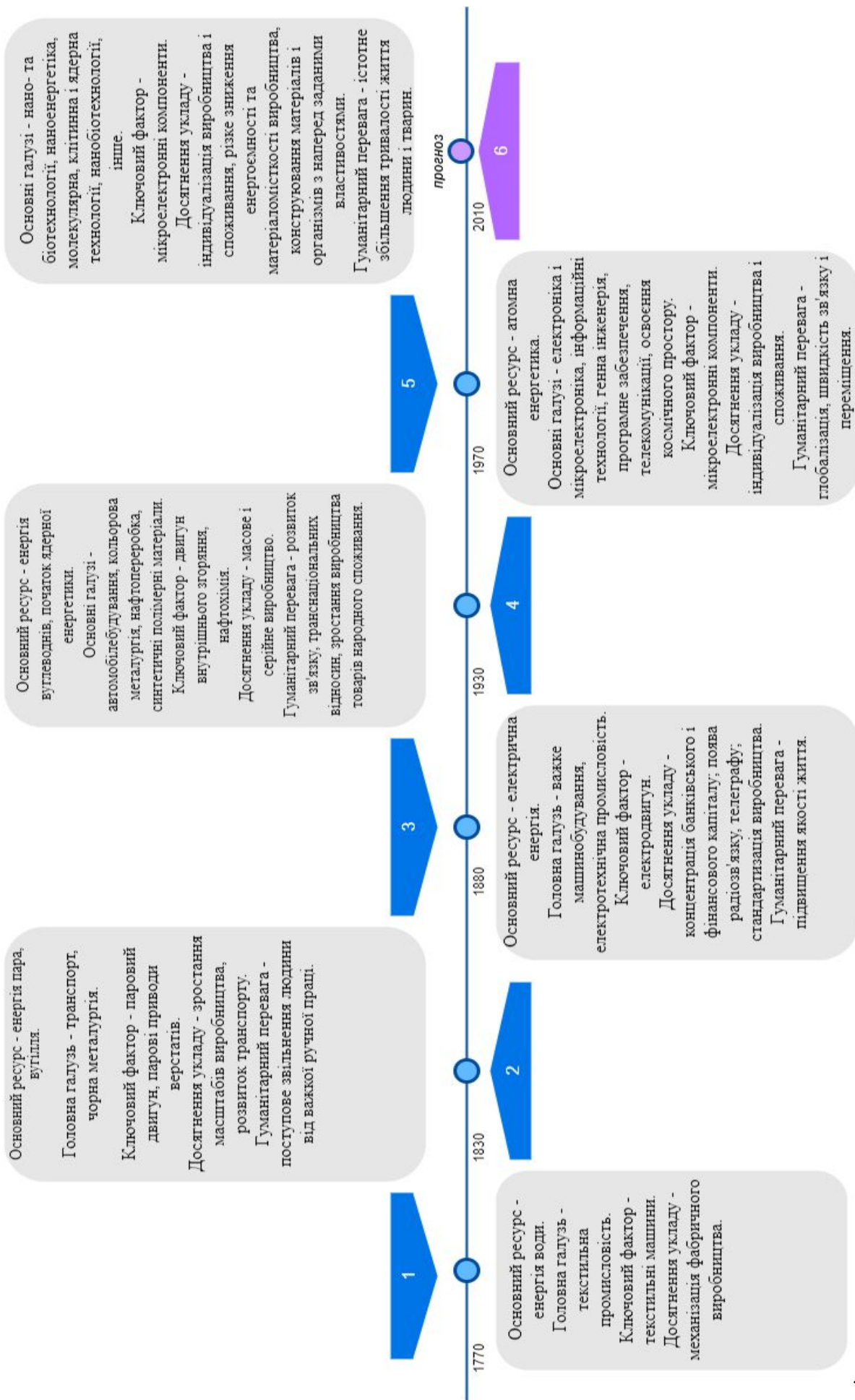
Корпораціям належить головна роль у визначенні інноваційних напрямів розвитку окремих галузей і світової економіки в цілому.

Особливо помітно це проявляється в періоди формування нових технологічних укладів, ТНК беруть активну участь в процесі зародження і становлення технологічних хвиль за рахунок своїх широких можливостей.



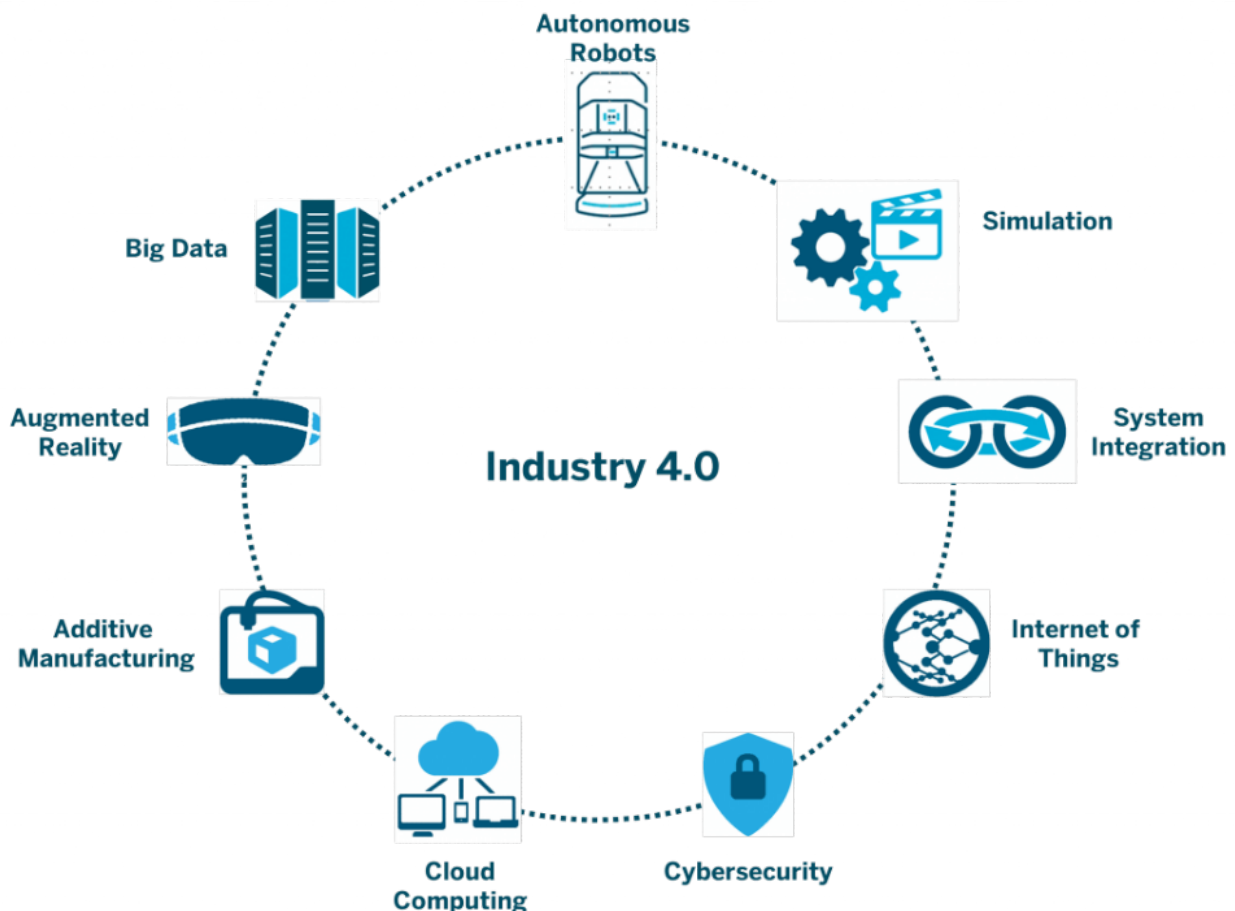
UNITED NATIONS
UNCTAD

Давайте згадаємо, що таке технологічний уклад.



Характерні риси індустрії 4.0.

- автоматизоване виробництво, на якому менеджмент процесів відбувається в режимі реального часу і з урахуванням впливу зовнішніх факторів;
- кіберфізичні системи створюють віртуальні копії об'єктів фізичного світу, контролюють фізичні процеси і приймають децентралізовані рішення;
- інтелектуальне виробництво, що здатне об'єднувати усіх суб'єктів в одну мережу, взаємодіяти в режимі реального часу, самоналагоджуватися і самонавчатися;
- пріоритет інтернет-технологій, що забезпечують комунікації між персоналом та машинами;
- підприємства виробляють продукцію відповідно до вимог індивідуального замовника, оптимізуючи собівартість виробництва.



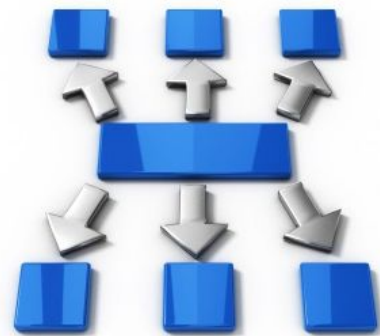
Стратегія ТНК - це прагнення до утворення мереж внутрішньофірмових зв'язків регіонального і глобального масштабу, в рамках яких інтегруються наукові дослідження і розробки, матеріальне забезпечення, виробництво, розподіл і збут.



Сьогодні відбулась зміна напрямку стратегічного мислення ТНК щодо інновацій.

Раніше інноваційна активність базувалась у материнських компаніях, тепер - у приймаючих країнах:

- в інших країнах створюються науково-дослідні центри і технологічні парки;
- відбувається поглинання місцевих фірм з високим інноваційним потенціалом.



Питома вага інновацій, що припадають на зарубіжні філії ТНК постійно зростає.

Інновації - невід'ємна частина діяльності ТНК.

Завдяки результативній інноваційної діяльності корпорація Apple випустила ряд новітніх електронних продуктів, стала однією з найдорожчих компаній світу, була лідером в рейтингу глобальних інноваційних компаній BCG 13 років поспіль (цього року вперше це місце посідає Alphabet).

Procter & Gamble реалізувала найнесподіваніші концепції використання предметів особистої гігієни і м'яких засобів.

Toyota постійно дивує новинками модельного автомобільного ряду.

Світові фармацевтичні гіганти Roche Holding і Novartis систематично виводять на ринок високоефективні лікарські засоби.

Рейтинги

Найбільш інноваційні компанії світу 2019 за версією Агентства The Boston Consulting Group (BCG)

https://forbes.kz//leader/intellekt_iplatformyi_1559294733/

1. The World's Most Innovative Companies. Forbes 2018
<https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank>.
2. Fast company's most innovative companies 2019
<https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2019>
3. The 2018 Global Innovation 1000 study
<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html#Methodology>



1	Alphabet/Google	11	Boeing	21	McDonald's	31	AXA	41	Dell
2	Amazon	12	BASF	22	Marriott	32	Unilever	42	Walmart
3	Apple	13	T-Mobile²	23	Alibaba	33	Salesforce	43	eBay
4	Microsoft	14	Johnson & Johnson	24	Bayer	34	Pfizer	44	HP Inc.
5	Samsung¹	15	DowDuPont	25	AT&T	35	Stryker	45	ING
6	Netflix	16	Siemens	26	Allianz	36	NTT Docomo	46	BP
7	IBM	17	Cisco Systems	27	BMW	37	Toyota	47	Daimler⁴
8	Facebook	18	LG Electronics	28	SAP	38	Volkswagen³	48	Huawei
9	Tesla	19	Vale	29	Philips	39	3M	49	Rio Tinto
10	Adidas	20	JPMorgan Chase	30	Royal Dutch Shell	40	General Motors	50	Hilton

Основна риса компаній, що потрапили до даного рейтингу - використання штучного інтелекту (ШІ).

Alphabet активно працює з платформами (наприклад, Android) і з екосистемами (співпрацюючи з іншими фірмами в розробці Waymo - технології автономного управління).

Amazon також використовує ШІ в роздрібному бізнесі, вперше впровадила технологію розміщення голосу (Alexa) та платних сервісів (Amazon Web Services).

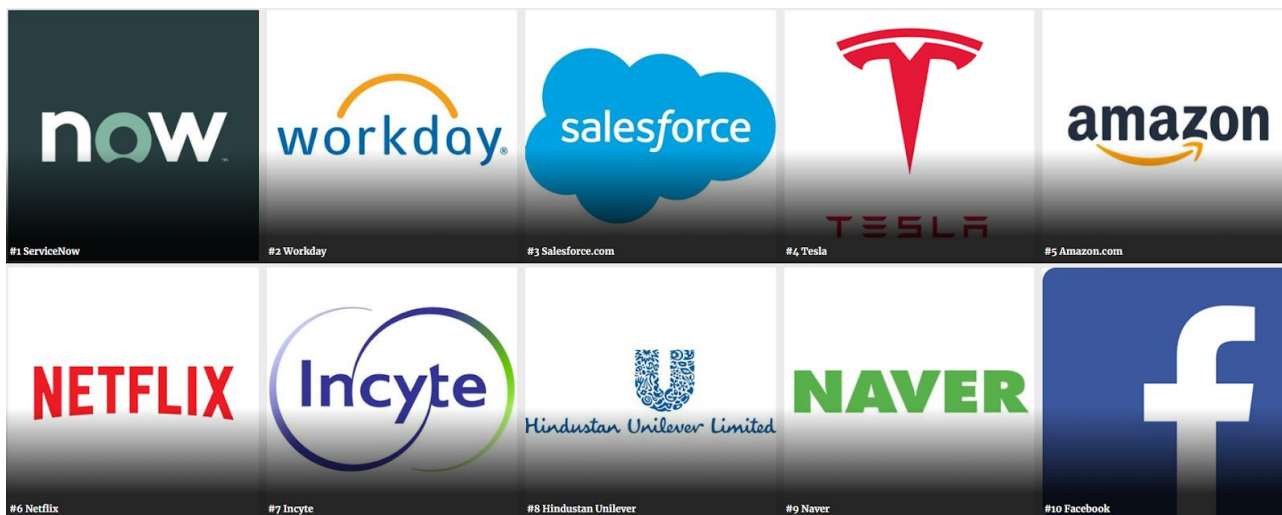
Apple (третє місце) зробила значний внесок у розробку технологій розпізнавання голосу - система Siri. Запропонувала першокласне віртуальне робоче місце - платформа iOS.

Microsoft - перетворився з розробника ПО у постачальника платформних та ШІ-послуг.

Всі 10 компаній з найвищим рейтингом та інші з топ-50 використовують ШІ, платформи і екосистеми, щоб дозволити собі та іншим створювати і використовувати нові продукти, послуги і способи роботи.

McDonald's (№21) алгоритм ШІ потрібен для обслуговування цифрових меню, які постійно змінюються в залежності від таких факторів, як час доби, день тижня, відвідуваність ресторанів і погода.





Компанії розміщено у рейтингу за **“інноваційною премією”**: різниця між їх ринковою капіталізацією та чистою теперішньою вартістю грошових потоків від існуючих підприємств (на основі алгоритму від Credit Suisse HOLT).

Fast Company шукали новаторських підприємців у 35 галузях та у кожному регіоні.

Розглядали також заявки, які компанії направляли до редакції за зазначеною номінацією.

The World's 50 Most Innovative Companies 2019		
01 MEITUAN DIANPING	18 UNITY TECHNOLOGIES	35 INDIGO AG
02 GRAB	19 DOMINO'S	36 NUBANK
03 NBA	20 PLAID	37 GOAT
04 THE WALT DISNEY COMPANY	21 UNIVERSAL MUSIC GROUP	38 SNØHETTA
05 STITCH FIX	22 AIRTABLE	39 AFRICAN LEADERSHIP UNIVERSITY
06 SWEETGREEN	23 LINEAGE LOGISTICS	40 FANATICS
07 APEEL SCIENCES	24 KANO	41 UNMADE
08 SQUARE	25 WINC	42 MODERN FERTILITY
09 OATLY	26 ZOLA	43 ROCKET LAB
10 TWITCH	27 LANZATECH	44 A24
11 TARGET	28 JIOSAAVN	45 TEACHERS PAY TEACHERS
12 SHOPIFY	29 JUMIO	46 AMMUNITION
13 ANCHORFREE	30 FOUNDATION MEDICINE	47 SESAME WORKSHOP



Отже, ставка на інновації та технології.

Зважаючи на тренди, які диктує наближення нового технологічного укладу.

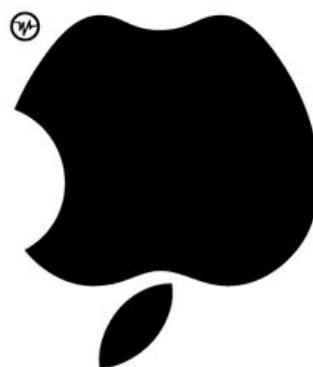
Вважається, що інноваційна діяльність Apple поширюється

насамперед на високотехнологічні продукти - смартфони, комп'ютери, інтернет-сервіси. Насправді, інноваційні ідеї задіяні у всіх сферах діяльності компанії.

Apple досягла серйозного прогресу у 2017 році, випустивши навушники AirPods, годинник Apple Watch Series 3, технологію доповненої реальності ARKit і iPhone X. За популярністю і новизною вони досягли iPad 2010 року.

Варто зазначити програмні і апаратні проекти, такі як розробки штучного інтелекту, процесорів і камер.

Think different.



10 найважливіших інновацій Google

1. автодоповнення;
2. переклад;
3. затори і побудова маршруту;
4. універсальний пошук;
5. мобільні телефони та провідні пристрої (окуляри, годинник);
6. голосовий пошук;
7. дії (Google постійно виконує функції особистого помічника, як Siri в iPhone);
8. візуалізація запиту у пошуковику;

9. персоналізована інформація (наприклад, Google повідомляє з якого-сь гейта відлітає ваш літак, відмічає доставку посилок та розміщує зустрічі в вашому календарі);

10. GoogleNow нагадує про заброньований готель, погоду, затори та місце, де ви вчора залишили автомобіль, не очікуючи питання.

The screenshot shows a Google search for "транснациональные корпорации" (transnational corporations). The search results include a list of related terms, a Wikipedia entry, and a Google Translate snippet. The translation shows "транснациональные корпорации" as "Nadnárodní společnosti" in Czech. Below the search results, there is a Google Translate interface with the same text entered. At the bottom of the screenshot, there is a Google Maps snippet showing routes to the KPI campus, with distances and times for different roads.

транснациональные корпорации структура курса
транснациональные корпорации и изобретения
транснациональные корпорации
транснациональные банки
транснациональные корпорации список
транснациональные корпорации это
транснациональные банки в украине
транснациональные корпорации в мировой экономике
транснациональные корпорации и транснациональные банки
транснациональные корпорации мира
промышленного производства: на ТНК приходится почти половина мирового промышленного производства, тогда как в остальных странах ТНК, то есть те, которые занимаются производством товаров и услуг, приходится около 10%.
Критерий выделения ТНК: Магистраль ТНК: Механизм деятельности ТНК

Транснациональная компания — Википедия
Национальная компания (корпорация) (ТНК) — компания (корпорация), владеющая производственными подразделениями в нескольких странах. По другим источникам, определение транснациональной компании звучит так: компания, международный бизнес которой является существенным. А также...
История: Экономика: Критика...

Транснациональные корпорации в мировой экономике (ТНК)
www.globals.ru... Основы мировой экономики • Перекласти цю сторінку
Понятно, суть і приклади транснаціональної корпорації. Фізика, дочірня компанія і асоційована компанія. Концепція економіки ТНК
Ви вже відвідували цю сторінку кілька разів: 2 Останнє відвідування: 05.03.18

10 корпораций, контролирующих мир нашего потребления

Переводчик
Отключить моментальный перевод

украинский русский английский Определить язык

транснациональные корпорации

Nadnárodní společnosti

Transnacionálne korporácie

О Переводчике Google Сообщества Мобильная версия

аре_2013_7_14.pdf Агамирзан_ОМ (3).pdf Диссертация_Вер...pdf Диссертация_Вер...pdf Агамирзан_ОМ (2).pdf

Показать все

15 хв (7,5 км) такими дорогами: бул. Тараса Шевченка

16 хв (7,7 км) такими дорогами: вул. Саксаганьского

17 хв (8,5 км) такими дорогами: вул. Саксаганьского и вул. Борщагівська

Маршрути

Доехать до кампуса КПИ | КПИ им. Игоря Сикорского - КПИ
kpi.ua > Home > Часто задаваемые вопросы и ответы > Перекласти цю сторінку
17 трав. 2016 р. - Добраться до приемной КПИ можно несколькими видами общественного транспорта: Метро - ст. "Политехнический институт". 5 троллейбус и все маршрутные такси

MY PROCEEDS FROM
PAYPAL WERE \$180M.
I PUT \$100M
IN SPACEX,
\$70M IN TESLA
& \$10M IN
SOLAR CITY.
I HAD TO BORROW
MONEY FOR RENT.

NEIL PATEL

-ELON MUSK



12 червня 2014 р. в офіційному блозі Tesla Motors з'явився запис, опублікований Ілоном Маском. У ньому CEO компанії заявив, що **відтепер всі патенти Tesla знаходяться у вільному доступі в ім'я розвитку індустрії електротранспорту.**

Маск окремо вказав на те, що компанія не стане проводити судові розгляди проти тих, хто буде використовувати її патенти:

"Якщо ми розчистимо шлях до створення привабливих [для споживача] електричних транспортних засобів, а потім встановимо перешкоди у вигляді інтелектуальної власності для інших, то ми будемо діяти проти цієї мети [заради якої створювалась Tesla Motors]. Tesla не ініціюватиме судові позови проти тих, хто захоче сумлінно використовувати наші технології", - Ілон Маск (2016 рік).

Як ви можете прокоментувати вчинок Ілона Маска? Це рішення лише альтруїстичне? Яка його основна мета?

На час публікації даного звернення (2016 рік) ситуація була наступна.

Програмам з розробки автомобілів на альтернативних видах палива (включаючи електротягу) великі автоконцерни надають дуже мало уваги, а **продаж таких машин не перевищує 1%** від загального числа. Всього в світі виробляється майже 100 мільйонів автомобілів щорічно.

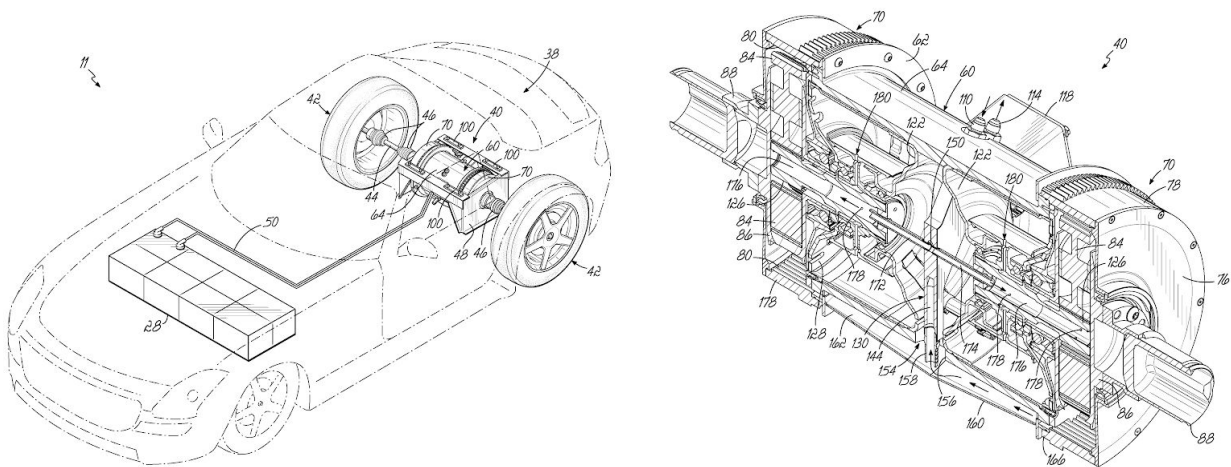
Ринок загальнодоступних і функціональних електромобілів, на даному етапі, необхідно створювати з нуля. І це завдання непосильне для однієї компанії (навіть, якщо це Tesla Motors).

Таким чином, відкриття патентів можна охарактеризувати, як продуманий хід від Tesla Motors, що дозволяє прискорити розвиток компанії і захистити інвестиції. Відкриття доступу до патентів дозволяє стороннім виробникам знижувати вартість технологій і виробництва електромобілів, а значить і вартість кінцевого продукту, що забезпечує його поступове поширення по всьому світу. А, отже, ринок формуватиметься швидше.

Дані останнього щорічного звіту компанії Тесла, підтверджують активний ріст її виробництва, як кількісно, так і якісно. Зі звітом можна ознайомитись

тут

<https://ir.tesla.com/static-files/47313d21-3cac-4f69-9497-d161bce15da4>



Як ви вважаєте, які компанії з лідерів, наведених у світових рейтингах інноваційних компаній світу, здійснюють найбільше витрат на R&D?

Скільки коштують інновації?

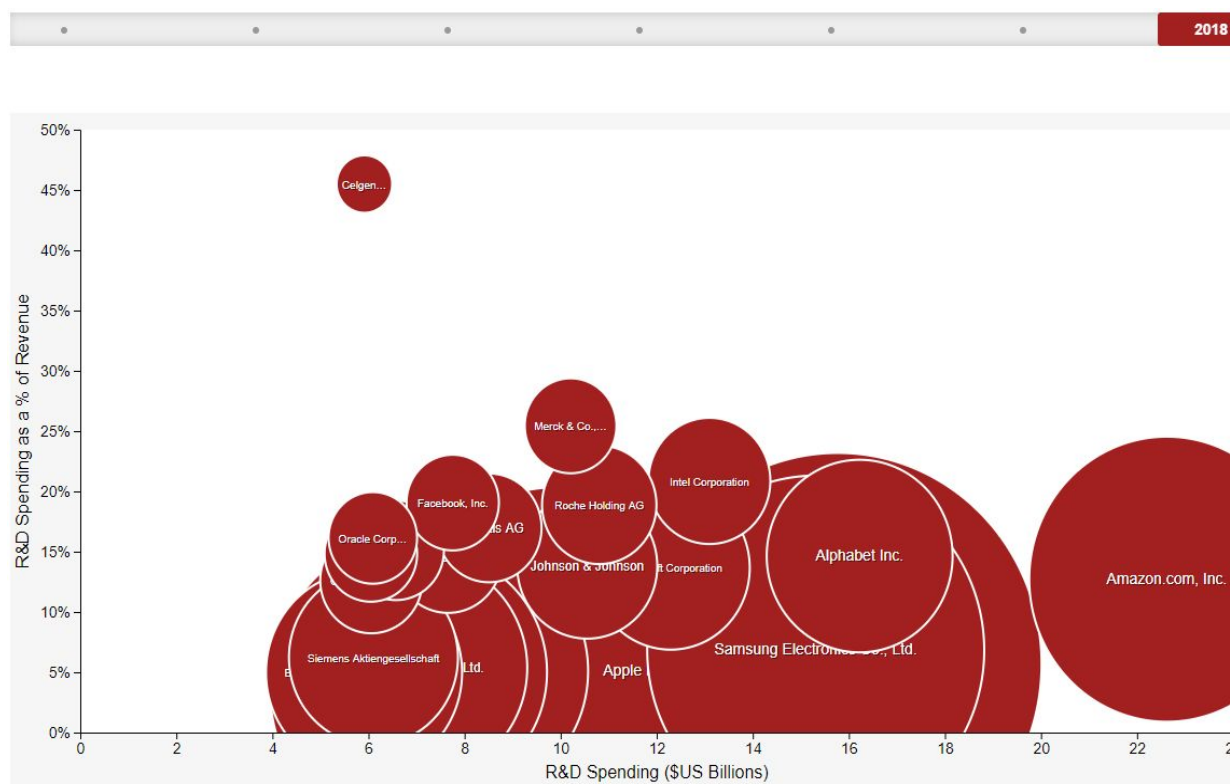
Топ-10 світових «марнотратів» на НДДКР, на думку Fortune:

- автопром (Volkswagen, Toyota);
- IT-корпорації (Intel, Microsoft, Alphabet, Samsung);
- медичний сектор (Roche, Novartis, Johnson & Johnson, Merc).

На R&D вони витрачають від 5% до 20% річної виручки (8-14 млрд. дол. США).

У фармацевтичних компаніях витрати на організацію і проведення НДДКР в середньому складають 18% щорічного доходу. Для невеликих фірм цей показник може доходити до 50%.

Загальновиробничі витрати на НДДКР серед 1000 найбільших світових корпоративних науково-дослідних розробників зросли на **11,4%** у 2018 році до **782** млрд. дол. США.



Джерело:

<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html#Methodology/VisualTabs2>



Цікаво, що Apple витрачає на НДДКР лише близько 5%.

Хоча протягом 13 років посідала позиції лідера у рейтингу глобальних інноваційних компаній за версією BCG.

Як на вашу думку, чому Apple витрачає на R&D не так багато (менше ніж її сусіди в рейтингах), а її місце з 2005 по 2018 роки - перше?

Якість життя не завжди безпосередньо залежить від матеріального благополуччя. Та ж ситуація і з інвестиціями в R&D. Інвестувати в нові розробки можна багато, але немає 100% гарантії, що ці витрати принесуть миттєвий прибуток.

Теоретично, інновації критично важливі для високомаржинального бізнесу, але надійної кореляції між витратами на R&D і комерційним успіхом компанії не існує (інформація базується на дослідженнях BCG).

Витрачати потрібно раціонально

Інновації - це продукт реалізації вдалої ідеї, а не результат суто фінансових витрат.

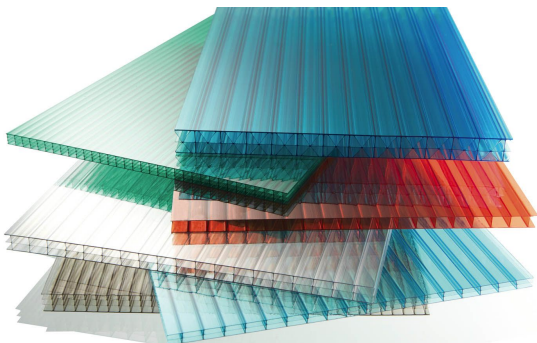
Багато залежить від компетенції виконавців, нематеріальних ресурсів, часу, обліку витрат на НДДКР.

Значна частина підприємств з хорошою динамікою доходів витрачають на R&D менше 1%.

Як ви вважаєте, яким чином при менших витратах на R&D можна отримати максимально результативну інноваційну діяльність?

У значній частині галузей, погляди на наукову підтримку виробництва у багатьох компаній застаріли.

Наприклад, багато компаній хімічної промисловості орієнтовані на проривні технології. Не дивлячись на те, що більшості проривних винаходів в галузі (полікарбонат, поліпропілен і т.д.) вже понад півстоліття. Сьогодні вигідніший фокус саме на адаптацію вже існуючих технологій під потреби ринку.



Дослідницькі роботи всередині компанії повинні підтримуватися експансією на нові ринки і в нові регіони, грамотною маркетинговою стратегією, оптимізацією витрат і модернізацією виробництва, постійним удосконаленням процесів.



Цікава особливість. Різниця між активними новаторами і відстаючими компаніями полягає в пошуку зовнішніх розробок.

Активні новатори реалізують аналітичний підхід:

65% нових ідей їм вдається знайти завдяки соціальним мережам та аналізу великих даних у порівнянні з 14% у неактивних новаторів.

Для успіху інноваційної діяльності, усе зазначене і багато іншого має стати елементами важливого документу - Стратегія.

Стратегія - низка послідовних, взаємодоповнюючих заходів або дій, що допомагають досягти конкретних цілей в конкурентній боротьбі.



Здатність організації до новаторства залежить від її системи створення інновацій, тобто комплексу послідовних, взаємопов'язаних процесів і структур.

Без стратегії:

- хаотичне копіювання передових методів конкурентів;
- складно усвідомити які проекти брати в роботу, а від яких варто відмовитися;
- різні частини організації можуть переслідувати свої, протилежні один одному цілі.

Наприклад:

торгові агенти орієнтуються на потреби великих клієнтів; маркетингологи - на зміцнення бренду за рахунок доповнюючої продукції; керівники підрозділів орієнтовані на цільові ринки і фінансові результати роботи своїх підрозділів; наукові співробітники та інженери вважають, що майбутнє бізнесу - за новими технологіями.



Потрібна стратегія, яка об'єднувала б ці точки зору і задавала єдині для всіх пріоритети!

Структура інноваційної стратегії

Для побудови інноваційної стратегії **не підходять** такі формулювання:

- «інновації потрібні, щоб рости»
- «завдяки інноваціям ми випускаємо потрібну клієнтам продукцію»
- «інновації дозволяють нам йти попереду конкурентів».

Натомість **підходять** продумані відповіді до таких питань:



1. Чим інновація може бути корисною потенційним споживачам?

2. Як компанія буде отримувати частку вартості, створеної її інноваціями?

3. Інновації якого типу дозволять компанії створювати і отримувати вартість

і які ресурси потрібні для кожного типу?

Питання 1. Чим інновація може бути корисною потенційним споживачам?

- Споживачі не готові більше платити за новий продукт.
- Продукт не допомагає економити гроші або не дає йому чогось важливого для життя споживача (міцного здоров'я, вроди, чистої води).



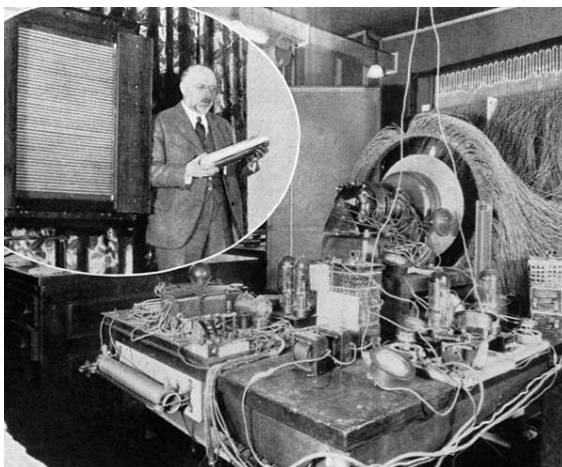
Отже, така новинка не потрібна споживачу, вона не створює для нього вартості.

Основна мета: усвідомити, що саме ви хочете запропонувати людям, і точно слідувати обраному курсу, тому що від цього залежить, які навички, ресурси і потужності вам будуть потрібні, а щоб підготуватись потрібен час.

Bell Labs за півстоліття винайшла багато принципово нового: телефонний комутатор, фотогальванічні елемент, транзистор, супутниковий зв'язок, лазер, мобільний зв'язок, операційну систему Unix.

Але загальний напрям досліджень Bell Labs задавала стратегія **підвищення якості та надійності телефонної мережі, розширення її можливостей.**

Наприклад, дослідження супутникового зв'язку частково почалися, коли стало ясно, що пропускну здатності підводних кабелів вже не вистачає і вони не надто надійні.





У своїй інноваційній роботі Apple переслідує одну і ту ж мету:

Зробити свою продукцію:

- постійно розширюючою сімейство пристроїв і супутніх послуг;
- простішу у використанні, ніж у конкурентів;
- унікальну;
- високої якості.

Тому компанія вибрала комплексну розробку «заліза» і ПО, власну операційну систему і акцент на дизайн.

Питання 2. Як компанія буде отримувати частку вартості, створену її інноваціями?

Вдалі інновації стають популярними у наслідувачів так само швидко, як і у споживачів.



Інтелектуальна власність сама по собі погано захищає від імітаторів. Згадаємо, скільки планшетних комп'ютерів з'явилося після оглушливого успіху iPad Apple. Виходячи на ринок, наслідувачі починають заманювати споживача ціною, і доходи винахідника оригінального продукту тануть.

Як ви вважаєте, яким чином компаніям може захистити себе?

Продовжувати і розвивати інноваційну діяльність.

Пристрої Apple взаємопов'язані, і власнику iPhone зручно користуватись iPad, а не планшетом іншого бренду. Крім того, як власник операційної системи, Apple незамінна в цифровий екосистемі.

Corning захищати свої винаходи від копіювання допомагає її стратегія налагодження партнерських зв'язків з клієнтами: якщо зроблені нею ключові компоненти інтегруються в системи клієнта, перехід до нового постачальника обійдеться йому дорого.

CORNING



Питання 3. Інновації якого типу дозволять компанії створювати і отримувати вартість і які ресурси потрібні для кожного типу?



Технологічні інновації - джерело економічної вартості і запорука конкурентних переваг.

Проте, бувають важливі винаходи не технологічного характеру. За останні 20 років значна частина компаній - Netflix, Amazon, LinkedIn, Uber - навчилася винаходити нові бізнес-моделі.

У компанії, яка оцінює свої перспективи є вибір: **стільки-то сил кинути на технічні інновації, а стільки-то - на оновлення бізнес-моделі.**

Типи інновацій



Планова інновація. Ґрунтується на технологічній базі, спеціалізації компанії, відповідає її бізнес-моделі та клієнтській базі.

Приклад: Intel виробляє все більш потужні мікропроцесори, що приносить компанії високий прибуток і зростання. До цієї ж категорії відносяться нові версії Microsoft Windows і айфонів компанії Apple.

Підривна інновація. Абсолютно нова бізнес-модель - прориву в технології може і не бути. Ця інновація заперечує або підриває бізнес-моделі інших компаній.

Приклад: створена Google операційна система Android для мобільних пристроїв теоретично загрожує благополуччю Apple і Microsoft і не через принципові технологічні моменти, а через бізнес-модель: Android безкоштовна і з відкритим вихідним кодом, операційні системи Apple і Microsoft - платні і з закритим кодом.

Радикальна інновація. Новизна технологічного характеру.

Приклад: поява в 1970-х і 1980-х генної інженерії і біотехнології, як методів розробки нових лікарських препаратів. Великим фармацевтичним компаніям, які протягом багатьох років займалися хімічним синтезом речовин, було непросто освоїти методи молекулярної біології.



Структурна інновація. Підрив на двох напрямках: і в технології і у бізнес-моделі.

Приклад: цифрова фотографія. Коли Kodak і Polaroid виходили в цифровий світ, їм треба було освоїти нові професійні знання та навички - в області напівпровідникової електроніки, конструкції фотоапаратів, методів відображення інформації. Крім того, їм треба було придумати, як заробляти саме на фотоапаратах, а не на продуктах «разового використання» - плівці, папері та хімічних реактивах. Для старожилів ринку структурні інновації - тяжке випробування.



Не може бути інновацій якогось одного кращого типу



Microsoft часто критикують за те, що вона наживається на своїх вже існуючих технологіях, замість того щоб придумати що-небудь дійсно інноваційне. Але завдяки цій стратегії після появи в 1993 році на ринку сімейства операційних систем Windows NT компанія отримала \$ 303 млрд прибутку - і \$ 258 млрд після появи в 2001 році приставки Xbox.

Великий прорив Apple це iPad - трапився в 2003 році. Після цього Apple постійно оновлює свої базові платформи (Mac, iPhone, iPad), що приносить їй значний прибуток.

Але Microsoft і Apple ніколи не заробили б стільки на планових інноваціях, якби не заклали для цього основу своїми проривними новинками. І навпаки, компанія, яка створює підривну інновацію, але потім не оновлює її постійно, не може довго тримати позиції лідера ринку.

Завдання до лекції 7.



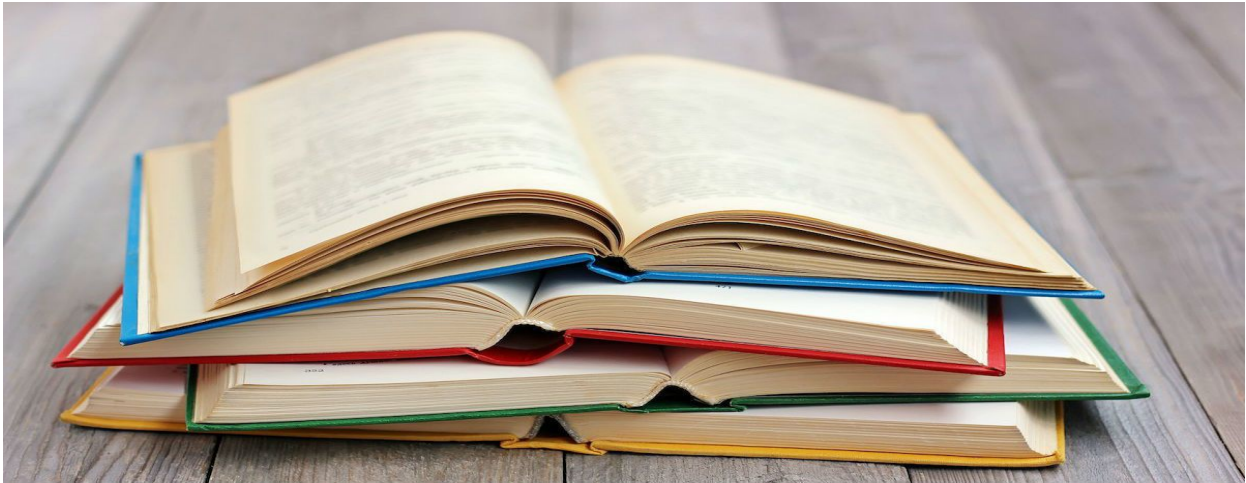
1. Оберіть ТНК і охарактеризуйте, як інновації вплинули на її діяльність (історія успіху інновації або невдачі на ваш вибір).

2. Наведіть 3 приклади діяльності ТНК, що слугує підтвердженням Індустрії 4.0.

Обсяг роботи: до 3 сторінок. Виконується письмово і вивантажується на google disk "виконані задні".

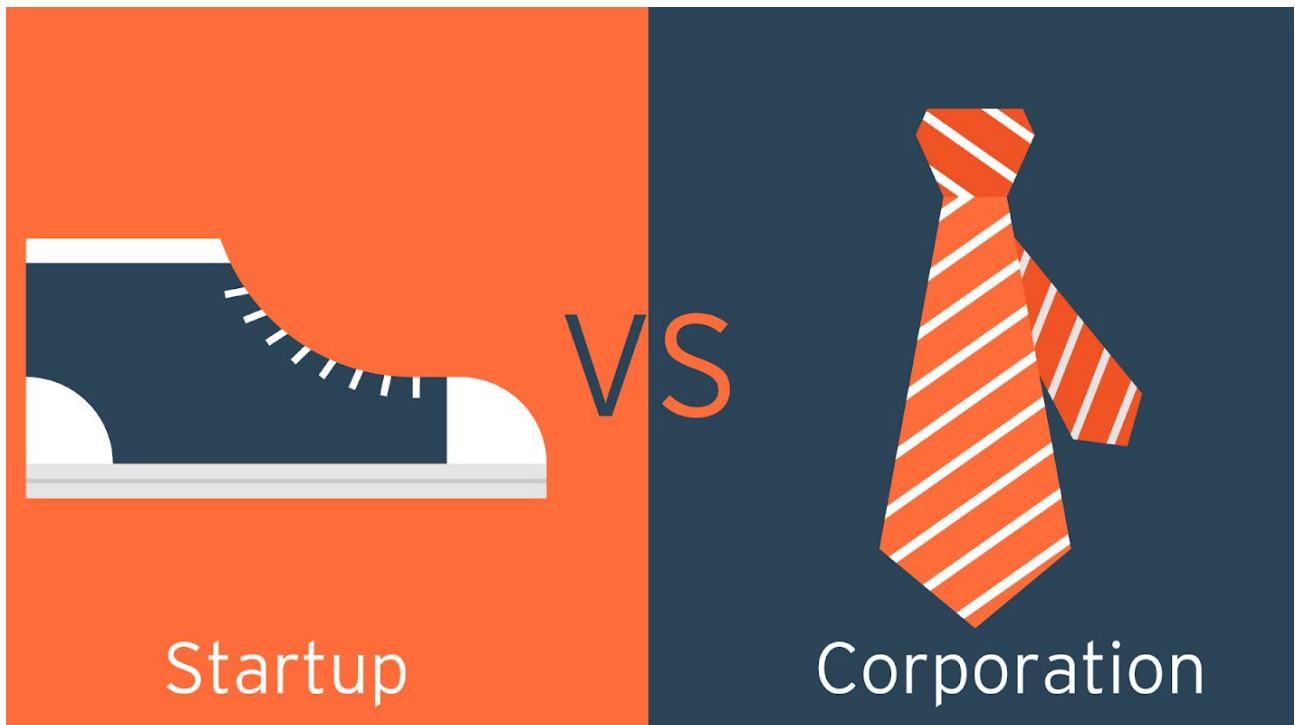
Назва файлу: л7_з1_з2_Прізвище

Що почитати?



1. Найбільш інноваційні компанії світу 2019 за версією Агентства The Boston Consulting Group (BCG)
https://forbes.kz//leader/intellekt_iplatformyi_1559294733/
2. The World's Most Innovative Companies. Forbes 2018
<https://www.forbes.com/innovative-companies/list/#tab:rank.>
3. Fast company's most innovative companies 2019
<https://www.fastcompany.com/most-innovative-companies/2019>
4. The 2018 Global Innovation 1000 study
<https://www.strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html#Methodology>
5. WHAT THE TOP INNOVATORS GET RIGHT
<https://www.strategy-business.com/feature/What-the-Top-Innovators-Get-Right?gko=e7cf9>
6. Q3 2019 Update
<https://ir.tesla.com/static-files/47313d21-3cac-4f69-9497-d161bce15da4>

Лекція 8. ТНК та стартапи



За результатами спільного дослідження **Dell Technologies** і **Vanson Bourne** (4000 керівників середніх і великих компаній з 12 галузей в 16 країнах) з'ясувалось, що великий бізнес не розуміє, як взаємодіяти зі стартапами.

- 78% керівників бачать у стартапах загрозу
- 45% керівників бояться не витримати конкуренції зі стартапами в найближчій перспективі (3 - 5 років)



Корпорація	Стартап
• щось велике, неворотке, процесно кероване; • корпорація вважається більш стабільною структурою, яка несе відповідальність перед значною кількістю замовників, дає роботу тисячам працівників і має вплив навіть на глобальному рівні.	• уявляється чимось бадьорим, зухвалим, динамічним, наповнює світ новими цінностями; • легко може виявитися чимось нестабільним, сильно переоціненим.

Страх одних перед іншими, ймовірно, викликаний тим, що їм важко знайти спільну мову, бачення і цінності.

Як ви вважаєте, в чому може бути спільний інтерес корпорацій та стартапів?

Великий бізнес пильно стежить за стартап-ком'юніті. Причина - гроші.

Часто стартапи розвиваються динамічніше, ніж ТНК. В разі успіху миттєво потрапляють до вищої ліги бізнесу.

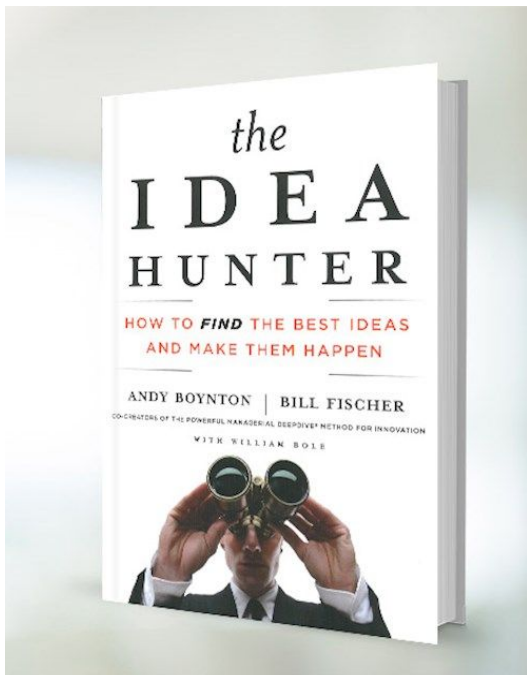


Інтерес часто буває взаємним. Саме глобальні корпорації і фонди фінансують ризикові розробки, а після - заробляють значні кошти за рахунок їх перепродажу, або інтегрують технологічні ноу-хау в своє виробництво.

Корпорації не бідні структури, чому б їм не генерувати інновації самостійно?

Інновації, передовий досвід і управління ризиками - головні питання порядку денного корпоративних лідерів. Інноваційна стратегія, як правило, охоплює 10 основних напрямів:

1. продукт
2. послугу
3. платформу
4. структуру
5. процес
6. бізнес модель
7. зв'язки
8. канали
9. взаємодію з клієнтами
10. бренд



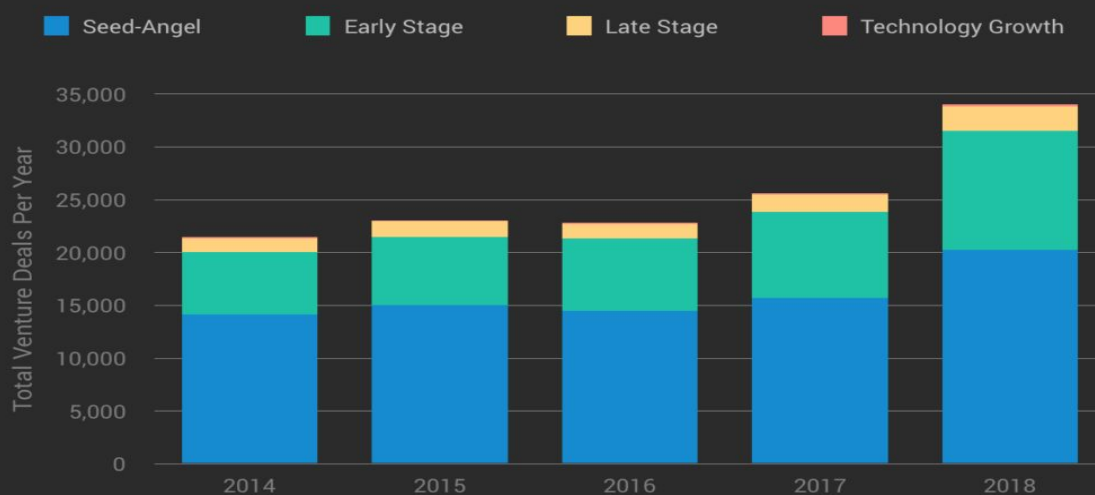
Для довгострокового успіху корпоративні інноватори повинні розвивати звичку до цікавості, постійного пошуку додаткової інформації, взаємодії та залучення інших творчих людей. - «Мисливець на ідеї», Енді Бойнтон і Білл Фішер.

Зазначене уявити просто, а для реалізації необхідно докласти зусиль.

Жорсткість R&D-бюджетів, організаційна бюрократія, зміщення попереднього успіху, створюють для великих корпорацій перешкоди на шляху самостійного генерування інновацій. ТНК змушені

шукати нові джерела і способи інноваційного розвитку.

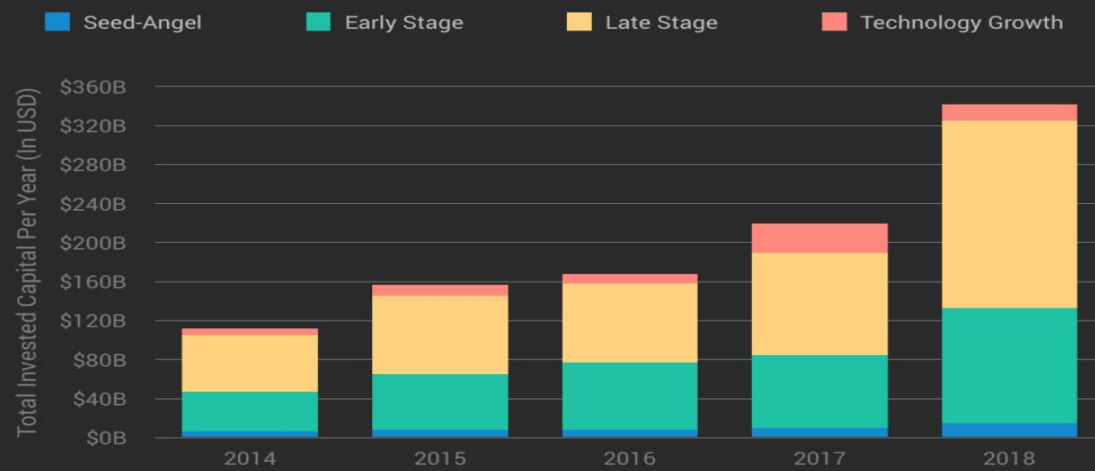
Projected Global Venture Deal Volume Over Time



	Percent Increase (Total)	CAGR (Total)
2017 → 2018	32.7%	--
2014 → 2018	58.6%	12.2%

crunchbase news

Projected Global Venture Dollar Volume Over Time



	Percent Increase (Total)	CAGR (Total)
2017 → 2018	55.7%	--
2014 → 2018	205.1%	32.2%

crunchbase news

Що може запропонувати корпорація стартапу?

Доходи та незалежність від зовнішнього капіталу (Revenues and independence from external capital)

Фінансові ресурси для стартаперів часто є ключовим фактором успіху.

Великі корпорації можуть дозволити собі вкладати малі кошти у інновації, проекти, що може звільнити стартап від необхідності шукати зовнішні інвестиції.

ТНК також можуть мати довгостроковий інтерес, що може стабілізувати стартап і допоможе йому досягти беззбитковості доволі рано.

Приклад: Більшість стартапів (61,7%), згаданих у Wall Street Journal, оцінка ринкової вартості яких перевищує 1 млрд дол США, отримали фінансову підтримку щонайменше від однієї корпорації.



Історія успіху для майбутніх продажів та довіри (Success story for future sales and trust)

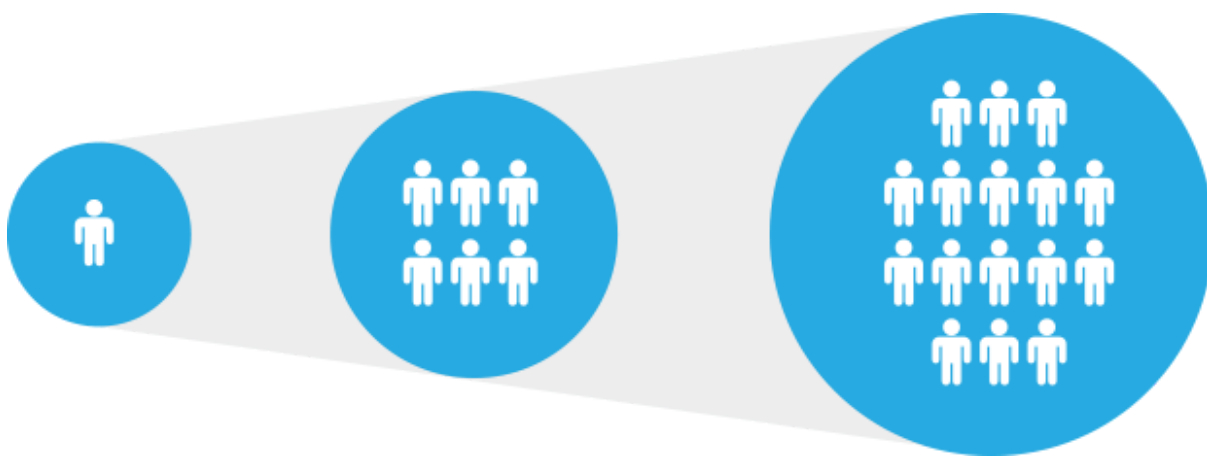
Великі корпоративні клієнти значно покращують репутацію стартапу і служать кейсами успіху для майбутніх продажів.

У пошуках бізнес рішень компанії звертають увагу на досвід та репутацію, перш ніж розпочинати співпрацю.

Масштабована база клієнтів (Scalable customer base)

ТНК можуть бути ідеальним цільовим замовником, оскільки вони мають достатньо людей, бюджет та можливості для масштабування. Це цінно для стартапів, які шукають своїх перших клієнтів.

Приклад: Соса-Сола пропонує стартаперам простий спосіб залучення клієнтів, оскільки вона володіє, наприклад, величезним парком вантажних автомобілів.



Безпечна інтернаціоналізація (Riskless internationalization)

Співпраця з ТНК створює умови для поширення на міжнародному/ глобальному ринку товарів чи послуг, що пропонує стартап.

Відкриті можливості співпраці з місцевими дочірніми компаніями.

ТНК можуть допомогти стартапам удосконалити та оптимізувати їх продукт.



Привабливі канали роздрібних продажів (Attractive retail sales channel)



Інфраструктура корпорації, включаючи її існуючих клієнтів, дозволяє швидше масштабувати стартову бізнес модель, ніж стартап може досягти самостійно.

Особливо в B2B секторі ТНК можуть виступати у якості гаранта працездатності бізнес моделі стартапу, його продуктів/послуг.

Доступ до майнових активів (Access to proprietary assets)



Партнерство з ТНК може створити можливість використовувати недостатньо використані корпоративні активи, такі як, наприклад, дані, які б інакше не були доступним стартапу.

За рахунок цього відкриваються і нові бізнес можливості.

Знання ринку та наставництво (Market knowledge and mentoring)

Досвідчений бізнес-гравець може допомогти стартапу увійти в ринок з його ресурсами (це і постачальники, і маркетинг, інше).



Стартапи також можуть скористатися знаннями та досвідом роботи корпорації (наставництво).

Що ж може запропонувати стартап корпорації?

Зовнішні інновації та зриви (External innovation and disruption)



Щоб захистити свої стратегічні позиції, корпорації повинні враховувати зміни ринку, нові технології або інновації у основній чи суміжній сферах бізнесу, а зовнішні новатори мають більше свободи до розвитку.

Цінність для ТНК полягає не лише у збільшенні доходів, але і у розширенні сфери діяльності. Інновації забезпечують майбутні конкурентні переваги.

Більш інноваційні постачальники (More innovative suppliers)



Якщо корпорації працюють лише з постійними постачальниками технологій, вони ризикують втратити нові потенційні джерела доходу:

купівля інноваційного стартапу може забезпечити ТНК нові конкурентні переваги.

Стартапи, в свою чергу, можуть стати кращими за існуючих постачальників, оскільки вони мають менші накладні витрати та сильніший фокус на інновації.

Орієнтованість на клієнта (Customer focus)

Стартапи, як правило, більш клієнтоорієнтовані, адаптовані до потреб клієнтів, оскільки вони не сильно керовані жорсткими процесами, як встановлено у ТНК.

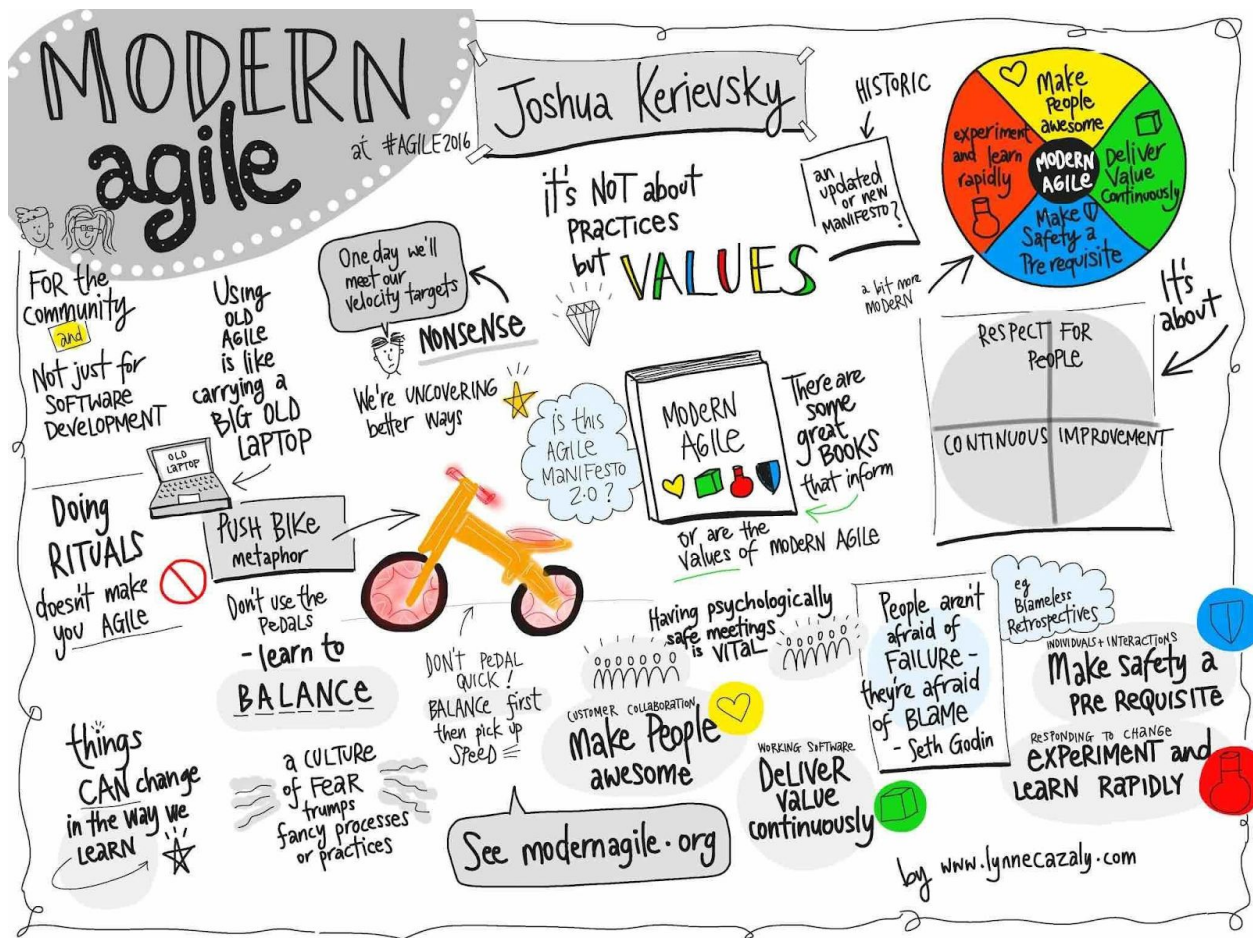
Стартапам легше переглянути та прийняти рішення у відповідності до бачення клієнта, що дозволить корпорації краще обслуговувати своїх клієнтів.



Підприємницький дух та більш гнучка культура (Entrepreneurial and more agile culture)

Робота зі стартапами може сприяти відкритості до інновацій та внутрішнього підприємництва.

У мінливому бізнес-середовищі, важливо сприяти культурі відкритості, яка дозволить створювати сприятливу атмосферу для пошуку інноваційних рішень.



Завдяки стартапам, корпорації змінюють свою культуру, стають більш ризиковими, більше орієнтуються на ключові показники продуктивності.

Тримати руку на пульсі у питаннях розвитку ринку (Staying on-top of market developments)

Робота з новаторами дозволяє компанії краще відстежувати зміни на ринку, які можуть привести до топових позицій.

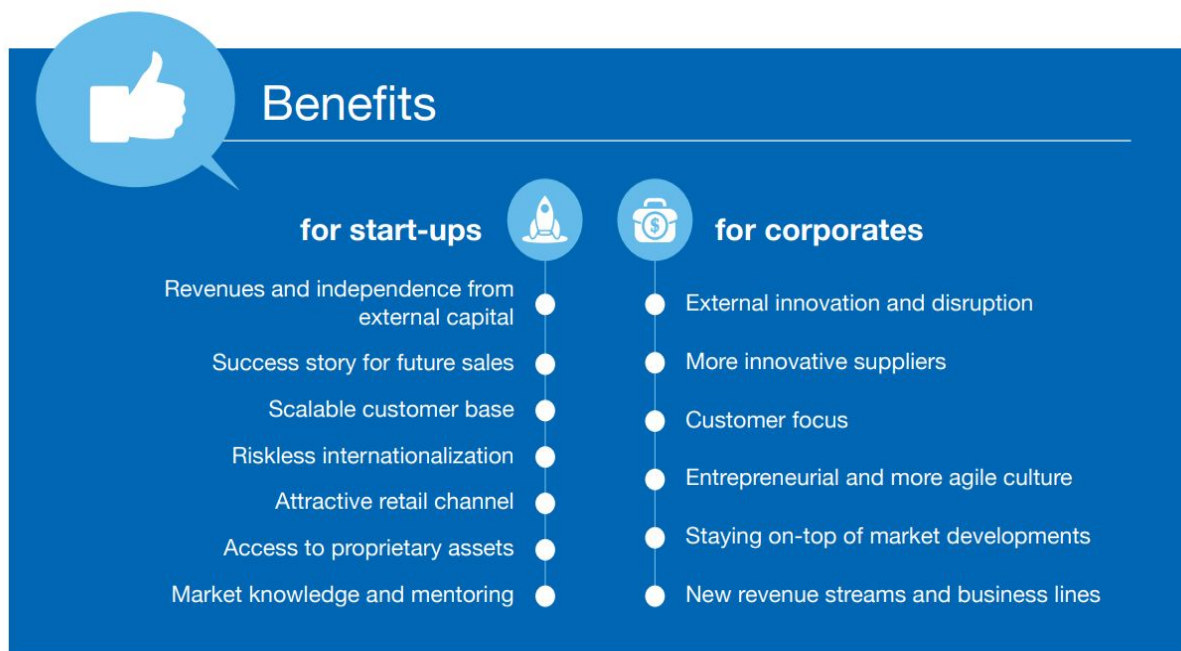
Великі корпорації, особливо ті, які з'явилися в період поколінь Y і Z, вважаються все менш привабливими. Корпорації зможуть поліпшити свій імідж активно залучаючи до співпраці різні стартапи.



Нові джерела доходу і напрями бізнесу (New revenue streams and business lines)

Стартапи схожі на власні НДДКР відділи великих корпорацій, виведені зі штату компанії.

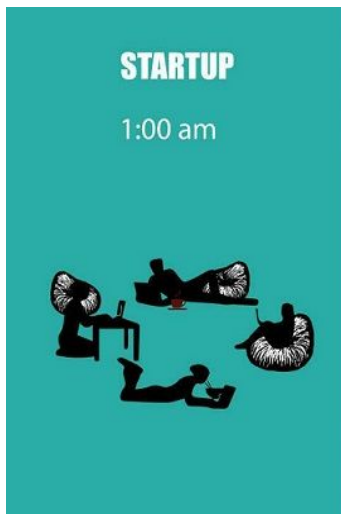
Інновації, які можуть запропонувати стартапи, включають, в тому числі, і інноваційні моделі управління (приклад: Airbnb, Uber, Zappos).



Корпорації, що вирощують власні стартапи



Всередині ТНК створювати новий проект відносно легко. У більшості випадків у внутрішнього стартапу відразу є хоча б один замовник - материнська компанія. Є ресурси материнської компанії: матеріальні, управлінські. Але у таких стартапів виникає ряд особливих рис.

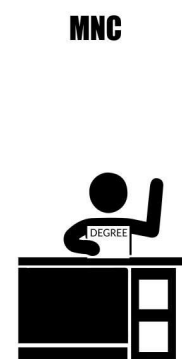


Стартап - це не зменшена копія ТНК.

Якщо компанія на 5-10 тис. чоловік може створити у себе будь-який відділ для вирішення будь-якої задачі, то в стартапі обмежена кількість співробітників, які або займаються основною діяльністю, або не потрібні.

Люди, що працюють в стартапі, - особливі, як і культура їх роботи.

При фактичній реалізації проривних ідей доводиться постійно займатися чимось новим, вирішувати питання, про які раніше ніхто не думав: це подобається не всім. Тому в корпорації усі можуть працювати за графіком з 9 до 18, а в її внутрішньому стартапі - зі скількох треба до скількох треба.



wittyfeed



В стартапі набагато частіше змінюються плани.

Чим більш віддаленому майбутньому запланована та чи інша фіча, тим вище шанс, що її реалізація буде відрізнятись від запланованої. Може змінюватися і підсумковий продукт.

Швидкість впровадження змін в стартапи і ланцюжки прийняття рішень - коротші.

Тиждень на впровадження змін - нормальний термін. Ланцюжок з двох-трьох чоловік без зовнішнього контролю - нормальна ситуація.

***Керувати створенням
стрімко зростаючої
компанії зовсім не те
саме, що керувати
корпорацією***



Відмінності підходів до управління

Проблеми співпраці великого бізнесу і стартапів виявляються ще на стадії переговорів і безпосередньої роботи з командами проектів.

Корпорації не повною мірою розуміють, навіщо вони починають займатися інноваціями і працювати зі стартапами.

ТНК налаштована ефективно працювати зі стартапами, повинна створити особливу зону для роботи з інноваційними проектами з полегшеними процесами, можливістю швидкого запуску невеликих пілотних проектів і тестування гіпотез.



Важливий крок - розробка більш гнучкої моделі управління і створення корпоративної культури, комфортної для людей, готових до інновацій.



1. Управляти стартапом складніше, ніж великим усталеним відділом в корпорації.

Регламенти тільки вибудовуються, співробітники можуть займатися не зовсім тим, чим вони планували займатися місяць тому, підсумковий продукт відрізняється від запланованого через виявлені в процесі реалізації обмеження, які не були відомі на етапі створення техзавдання.

2. Типовий співробітник ТНК, навіть з числа управлінців, приймає рішення в рамках певних чітких процесів.

У компаніях з багатоступеневою ієрархією можна попросити допомоги у керівника. У стартапі орієнтуватись варто на свої знання та сили.

3. Команда внутрішнього проекту регулярно буде в ситуації, коли впроваджується щось настільки нове, що потрібного досвіду для перевірки в світі ще не існує.

Замість типового техніко-економічного обґрунтування для впровадження тієї чи іншої функції в продукті використовуватиметься шлях перевірки гіпотез.

Щоб команда стартапу не загубилась у корпорації, компанії слід виділити окрему людину для роботи з інноваційними проектами - внутрішнього підприємця.

ТНК з внутрішніми стартапами потрібен універсальний солдат, назва професії якого ще не усталене.

Найближче підходять - інвестиційні керуючі, фахівці з Customer Development (для них, до речі, теж ще немає назви професії) і трекари.

Фактори, що можуть стримувати стартапи у прагненні до співпраці з ТНК. Чого “боятися” стартапи?

Заблукати в корпоративних нетрях

Найбільше стартапи стурбовані бюрократичними труднощами. Багато стартаперів вважають, що навіть в разі взаємного інтересу з ТНК, вони будуть роками узгоджувати впровадження.

У великих компаній тривалий цикл продажів, всі процеси регламентовані. Не можна просто прийти, зробити презентацію і підписати угоду. Потрібен окремий співробітник, який працює за напрямом продажу, так як процес включає в себе переговори, підготовку різних документів, інші особливості. У стартапі на протигагу найчастіше усі займаються усім, тому очікування не виправдовуються.

Втратити права на інтелектуальну власність

Інші побоювання пов'язані з інтелектуальною власністю.

Стартапери вважають, що корпорація вкраде у них технологію і залишить їх без прав на неї.

Підприємець часто не усвідомлює, що саме він хоче продати - компанію або продукцію, яку вона виробляє.

Насправді, немає нічого страшного в тому, що корпорація придбає технологію і зробить її частиною свого продукту. Так вчиняє більшість фармацевтичних компаній, а на розвинених інноваційних ринках продаж стартапу великій компанії - одна з стратегій успішного виходу.

Не серйозність намірів

Молоді проекти схильні вважати, що корпорації «пограють» з ними, відзвітують за своїми програмами інноваційного розвитку, але далі цього справа не піде.

Всі великі компанії, особливо з державною участю звітують про закупівлі інноваційної продукції за своїми програмами інноваційного розвитку. Але для цього їм не потрібні стартапи - можна закуповувати нові розробки і у інших постачальників. Якщо корпорація вирішила провести стартап за такою програмою, отже вона готова до серйозного ризику. Часто у незміцнілого бізнесу немає готового продукту, над ним потрібно працювати спільно зі стартапом і не відомо, що з цього вийде і як потім звітувати.

Недостатньо крупний і розвинений стартап

Деякі підприємці вважають, що корпораціям не потрібні стартапи на ранній стадії і треба пройти великий шлях, щоб мати можливість з ними працювати.

Такі побоювання зустрічаються у молодих фірм на B2B-ринку, але для них корпорації все ж можуть стати потенційними покупцями продукції. Наприклад, є корпорації, які готові розглядати технології на будь-якій стадії і виступати для стартапу індустріальним партнером - гарантувати репутацію стартапу перед інвестором і забезпечувати першу закупівлю.

<https://news.crunchbase.com/news/q4-2018-closes-out-a-record-year-for-the-global-vc-market/>

Відсутність віри в успіх співпраці

Стартапи схильні думати, що корпорації можуть бути зацікавлені в новій технології, але самі не розуміють, як вбудувати її в свої бізнес-процеси, і в результаті взаємодія веде до втрати часу.

Для молодих компаній час - важливий ресурс. Але його доводиться витрачати, щоб пройти узгодження в корпорації, протестувати продукт, вбудувати його в виробничий цикл. З точки зору корпорацій це побоювання - дійсно проблема, причому глобальна. Тому стартапу краще приходити до ТНК з готовим рішенням, що, на відміну від масового ринку, не завжди означає наявність готового продукту. Важливо зрозуміти, що саме ви продаєте і яку проблему корпорації вирішуєте. Якщо у стартапу є відповіді на ці питання і є рішення проблеми, можна починати працювати з великою компанією на будь-якій стадії продукту.

Фінансова взаємодія

Існує багато напрямів фінансової взаємодії ТНК зі стартапом, наприклад:

- купити стартап цілком - разом з співробітниками, технологіями, продуктами і клієнтами;
- проінвестувати в стартап на ранньому етапі, щоб мати можливість впливати на стратегію розвитку компанії і переважне право користування на її продукти;

- купити тільки технологію стартапу (або ліцензію на використання), впровадити її в компанію, а саму команду і стартап при цьому не чіпати.

Ще можна дочекатися, коли справи у стартапа підуть не дуже і переманити до себе всю команду, не витрачаючи зайвий час на пошук талановитих людей з вулиці.

Чому Google купила Youtube

Частка ринку. Youtube був основним гравцем на ринку стрімінга відео в мережі Інтернет, тоді як сервіс Google Video не отримав широкого розповсюдження.

Можливість продавати контекстну рекламу. Youtube генерувала велику кількість переглядів сторінок. Це дозволило в момент покупки вже отримувати прибуток.

Ще до моменту покупки компанія мала продукт, підтверджений попитом. Компанія навчилася обробляти і зберігати відео, що в 2008 було рідкісною експертизою.

Сильна технологія разом з сильною командою інженерів і патентами давала Google технологічну перевагу на ринку.

Acqui-hiring. Покупка невеликих або великих компаній в умовах високої конкуренції - хороша стратегія для збільшення штату і отримання в команду людей, яких важко залучити в корпорацію шляхом простого найму. Крім кваліфікації та експертизи, серйозним аргументом на користь покупки компанії є спрацьованість команди і можливість без "притирання" почати працювати над масштабним проектом.

Facebook за \$ 1 млрд придбала стартап з управління комп'ютером силою думки

Компанія Facebook 2019 року придбала стартап CTRL-Labs, який займається розробкою програмного забезпечення, що дозволяє людям керувати комп'ютерами за допомогою мозкових імпульсів.

Віце-президент Facebook Ендрю Босуорт розповів, що однією з розробок CTRL-Labs є браслет, який зчитує надходять з мозку сигнали. Зокрема, власники таких браслетів зможуть друкувати текст на комп'ютері без допомоги клавіатури. Їм буде достатньо лише стукати пальцями по столу, імітуючи друкування.

Технологія в подальшому може бути впроваджена в смартфони і використовуватись спільно з окулярами віртуальної реальності. Людина, користуючись окулярами разом з телефоном або браслетом, може управляти комп'ютером без клавіатури і миші.

Що цікавить Goggle коли вона приймає рішення про придбання стартапу?

- **Чи є у компанії реальні замовники, і що вони говорять про стартап?**

Компаніє спілкується із замовниками стартапа і тільки після цього вирішує, чи цікава ця технологія їй, чи варто інвестувати в неї. Для корпорації хороший знак, що стартап займається чимось реально корисним і потрібним для клієнтів.

- **Чи є у стартапа цікавий продукт, наскільки він сумісний з продуктом ТНК?**

Важливо наскільки унікальна технологія стартапу, - якщо у ТНК є схожий продукт, цінність партнерства або придбання зменшується.

- **На скільки хороша у стартапа команда?**

Можна міняти процеси в придбаній компанії, але якщо в результаті нівелюється її цінність, ніхто не виграє, потрібно отримати синергетичний ефект від об'єднання.

Шляхи взаємодії стартапів та корпорацій (які заходи та які елементи їх екосистем дають можливість контактувати цим структурам).

Елементи екосистеми ТНК та стартапів для встановлення контакту	Приклади заходів, які дають можливість контактувати ТНК та стартапам
Злиття та поглинання, з використанням корпоративного венчурного капіталу - відбуваються або, безпосередньо, за рахунок коштів корпорації, або за рахунок коштів венчурних фондів, які створюються на основі корпорацій та фінансуються ними.	Корпоративні венчурні фонди: Google Ventures, Samsung Ventures, BMW i Ventures, Microsoft Ventures, Nestlé Ventures, Philips Ventures, Intel Capital
Стартап-змагання	Intel Global Challenge, Imagine Cup, Amazon Web Services Global StartUp Challenge, Innovations for Entrepreneurs, Philips Innovation Award, Swisscom Startup Challenge, Ernst & Young Startup Challenge.
Акселератори та інкубатори - являють собою соціальний інститут підтримки та допомоги стартапам, тобто це компанії, які допомагають корпораціям та стартапам взаємодіяти між собою. Бізнес-інкубатори, на відміну від акселераторів, заснованих корпораціями та інвесторами, є більш довгостроковими програмами для стартапів.	500 Startups, Starta Accelerator, Y Combinator, Gen Next Innovation Hub, Kyron Global Accelerator, Microsoft Accelerator, RocketSpace, US Market Access Center, TechHub
Різні програми та платформи для стартапів	The Unilever Foundry, Mobile Futures (від Mondelez International), Siemens 'Tech StartUp Meet, Pearson Catalyst (від Pearson
Хакатони - змагальний захід для програмістів або інженерів, на якому команди втілюють невеликі прототипи, вирішують проектні завдання. Це обмежені за часом програми, спрямовані на вирішення різних завдань.	IBM BlueMix Cloud Hackathon, 'DoGood' Hackathon (Nokia), Battlehack (PayPal), Masters of Code (Mastercard), Google Hackathon
Технічна та бізнес-підтримка стартапів	Онлайн-ресурси для підтримки бізнесу: Business Library, SME learning, HP-Life-e-Learning; сервіси технічної підтримки: Experts, AWS Pop-up Lofts, SAP Startup Focus Program, служби інновацій Philips тощо
Стартап-спільноти	Відвідання галузевих заходів, де збираються стартап-спільноти: Mobile Monday, Startup Week, Open Coffee Club, Creative Sunday, Startup Weekend

Завдання до лекції 8.



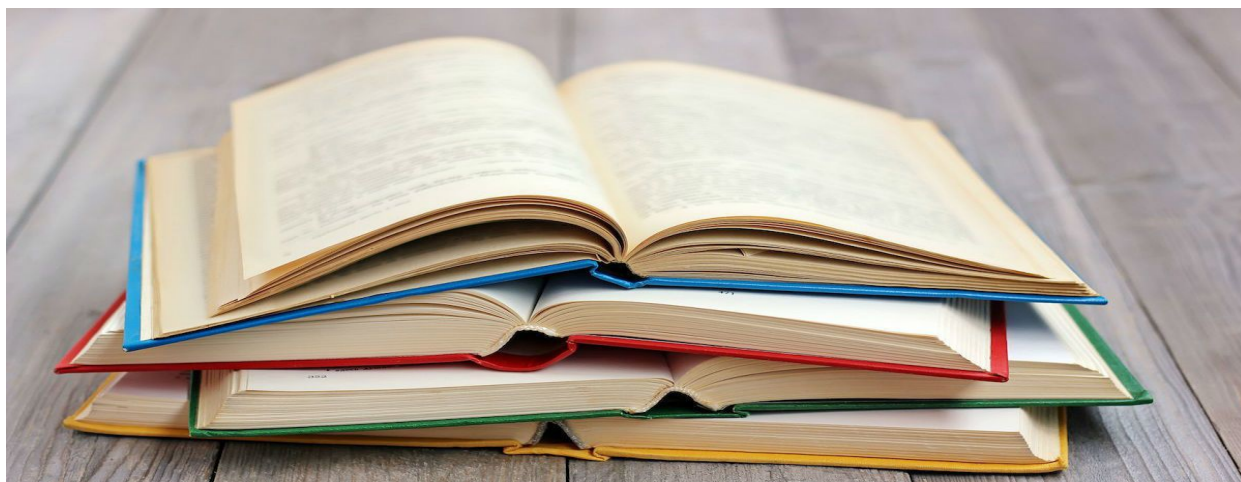
1. Наведіть приклад взаємодії ТНК і стартапу. Охарактеризуйте, як складалась взаємодія і який її результат. Покажіть позицію обох сторін. Зробіть висновок про те, хто отримав найбільшу вигоду.

2. Складіть таблицю з переліком шляхів взаємодії стартапів та корпорацій (які заходи та які елементи їх екосистем дають можливість контактувати цим структурам).

Обсяг роботи: до 2 сторінок. Виконується письмово і завантажується на google disk "виконані задні".

Назва файлу: л8_з1_Прізвище, л8_з2_Прізвище.

Що почитати?



1. WHITE PAPER ON THE CONNECTION OF STARTUPS WITH INDUSTRY
<http://openaxel.com/wp-content/uploads/2016/05/OpenAxel-white-paper.pdf>
2. Collaboration between Start-ups and Corporates A Practical Guide for Mutual Understanding
http://www3.weforum.org/docs/WEF_White_Paper_Collaboration_between_Start-ups_and_Corporates.pdf
3. WINNING TOGETHER A GUIDE TO SUCCESSFUL CORPORATE–STARTUP COLLABORATIONS
<https://startupeuropepartnership.eu/wp-content/uploads/2015/06/Winning-Together-WEB2.pdf>
4. On the road to corporatestartup collaboration
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2016/04/On-the-road-to-corporate-startup-collaboration-16-12-2015.pdf>
5. Dell Technologies Research: 78% of Businesses Feel Threatened by Digital Start-ups
<https://www.delltechnologies.com/en-us/press/unveiling-the-digital-transformation-index.htm>
6. Q4 2018 Closes Out A Record Year For The Global VC Market
<https://news.crunchbase.com/news/q4-2018-closes-out-a-record-year-for-the-global-vc-market/>

Лекція 9. Маркетинг ТНК

Маркетингова стратегія - це визначення тих ринків, які фірма обирає в якості мети своєї маркетингової діяльності, і способів, якими будуть створені і досягнуті переваги на даних ринках.

Маркетингова стратегія визначає цільові ринки, напрями розвитку, загалом те, що повинно бути зроблено, щоб створити і утримувати конкурентну позицію, сумісну із загальною корпоративною стратегією на даних цільових ринках.

5 базових маркетингових стратегій при освоєнні нових ринків (Б. Баркгаузен)

Продукт і способи його просування єдині для всіх ринків

Особливості:

- мінімізує витрати на освоєння нових ринків;
- часто використовується такими ТНК, як, наприклад, Соса-Солa, яка застосовує однакову рекламу на усіх ринках, переводячи тільки голосовий супровід на різні мови;
- не робить акцент на культурні особливості місцевих споживачів, що створює ускладнює процес створення ідеї реклами, що підходить усім, підбір слогану і назви, які б не порушували культурні норми ні в одній країні.

Приклад:

Коли виробники Соса-Солa почали виходити на ринок сходу, було вирішено не міняти назву торгової марки - вже тоді ця газована вода була всесвітньо відомою.

Однак в Китаї рекламна кампанія «кока-коли» ледь не провалилася. З'ясувалося, що на китайському ця фраза звучить як «Вкусите пуголовка» або, що анітрохи не краще, «Восковий кінь».

З таким ім'ям напій не зміг би досягти популярності серед місцевих споживачів. Фахівці компанії почали вивчати китайські ієрогліфи. У результаті, фраза, співзвучна назві Соса-Солa, була знайдена. З тих пір в Китаї «кока-кола» продається як Kekoukele. Перевести це можна, як «Щастя в роті».

Не значна кількість ТНК використовує єдину цінову позицію на всіх ринках, найчастіше ціни значно різняться в залежності від ринку, а рішення про цінову політику приймаються децентралізовано.

Біг Мак ресторану **МакДональдс** використовується в усьому світі, як символ єдиної цінової політики, але рівень цін на нього істотно розрізняється настільки істотно, що Біг Мак використовується для оцінки купівельної спроможності валют.

Стимули (як і вартісні інтервали) для встановлення різних цін в світі скорочуються в деяких регіонах (наприклад, в Європі в умовах євроінтеграції), але одночасно збільшуються при все більшому проникненні ТНК в країни, що розвиваються. Ринки останніх відрізняються від ринків розвинених країн набагато більше, ніж ринки розвинених країн одна від одної, що створює додаткові стимули для адаптації всіх елементів маркетинг-міксу.

Схід - тонка справа!

Будь-яка реклама на території арабських країн, включаючи усі її складові - логотип, слоган та інше повинні бути в обов'язковому порядку адаптовані під місцеві культурні цінності і арабську мову.

Для цього необхідно знати особливості культури, традиції, релігію, символіку (наприклад, що символізують різні тварини, як певні символи можуть бути інтерпретовані в ісламських країнах).

Про символіку

- Собаки вважаються «брудними тваринами», тому ви рідко побачите цуценят в рекламі.
- Риба символізує християнство.
- Ворона - символізує смерть.
- Хамелеон - символізує лицемірство.

Будь-які прояви надприродних сил (відьми, чарівники, вампіри, прибульці) можуть бути інтерпретовані, як прирівнювання до Бога, тому заборонені до демонстрації.

Крім того, з особливою обережністю слід використовувати слова **«створювати»** і **«величний»**, так як вони також асоціюються з Богом.

Наркотики, алкоголь або просто порожній келих шампанського не можуть бути зображені в рекламі.

Виняток - соціальна реклама.

Також під суворою забороною гомосексуальність і будь-які натяки на нетрадиційну сексуальну орієнтацію.

Сексуальність

Такі слова, як «насолджуйтеся», «привабливий» або «захоплюючий», можуть бути зрозумілі, як опис сексуальних мотивів, тому їх уникають.

Оголеність заборонена в будь-якому вигляді.

Показувати шкіру можна лише на:

- обличчі;
- руках;
- ступнях ніг.

Окремі країни, наприклад ОАЕ, більш ліберальні.

Арабська цензура часто стає приводом для жартів в зовнішній рекламі та рекламі відомих брендів. Невдоволення суворими вимогами, що пред'являються до реклами в арабських країнах, висловили відвідувачі лондонського метро, зафарбувавши щит Dolce & Gabbana, і бренд Wonderbra.

Рекламний постер лінії модного одягу британського бренду Kushbu, розробленої спеціально для мусульманок.

Слоган: Молодіжно, жіночно, скромно, модно.

Агентство Ogilvy Jeddah (Саудівська Аравія) представила друковану кампанію для жіночої нижньої білизни Change Lingerie.

У Саудівській Аравії заборонено демонструвати оголені тіла в рекламі, і креативна концепція обіграє це.

Слоган: **Все, крім нижньої білизни.**

Щоб захистити своїх громадян від розпусного Заходу, цензорам доводиться докладати неймовірних зусиль.

На допомогу приходить фотошоп і підручні засоби - чорний маркер, папір та клей.

Журнали піддаються ручної цензурі, «допрацьовуються» навіть обкладинки всесвітньо відомих видань.

У найбільш консервативних країнах Азії заборонено демонструвати в рекламі відкриті очі.

Рекламним агентствам доводиться проявити фантазію, демонструючи людей.

Найбільш популярні рішення:

- пікселізація;
- темні окуляри;
- заплющені очі від задоволення.

Будь-які форми хрестів розглядаються як порушення.

У мусульманських країнах немає організації «Червоний Хрест» - вона називається «Червоний Півмісяць».

Навіть сніжинка
може вважатися
поганим наміром,
тому що ви
можете знайти
кілька хрестів в
ній. Не повинні

використовуватися в якості візуальних символів зірки Давида або п'ятикутна - червона зірка, в тому числі на прапорі США.

Варто враховувати, що дорожні знаки, вказують на зворотну спрямованість, так як в арабських країнах читають справа наліво.

Кінематограф

Особливу увагу приділяють рекламі фільмів, вона повинна бути відретушована таким чином, щоб дотримуватися культурних очікувань. Ноги, груди і навіть плечі повинні бути закриті. Це відноситься не тільки до жінок, але і до чоловіків, дітей. Навіть мультиплікаційні герої повинні бути одягнені.

ТВ-реклама

Під час священного місяця Рамадану багато компаній і бренди змушені міняти свої рекламні повідомлення. Щоб не спокушати тих, хто поститься від світанку до заходу сонця.

Вітрини продовольчих магазинів залишаються закритими, а в рекламі їжу не показують зовсім або показують в упакованому вигляді.

Бренди

Адаптуючи бренди для азіатського ринку, компанії стикаються з вимогою написати свою назву арабською в'яззю.

При цьому, спробувавши зберегти хоча якийсь натяк на всесвітньо відомий фірмовий стиль.

б

Згідно із законом більшості арабських країн, назва арабською має йти першою. А ми звикли бачити першою назву англійською мовою. В цьому випадку задоволеними залишаються обидві сторони. І захід, який читає зліва направо, і схід, який читає справа наліво. Для всіх нас «правильна» вивіска йде першою.

2. Адаптація тільки просування продукту

Продукт залишається незмінним, але способи його просування адаптуються до місцевого ринку.

Це поширена стратегія, яка дозволяє ефективно впливати на покупців, не вимагаючи при цьому зміни самого продукту.

Приклад: У консервативній рекламі Саудівської Аравії жінки з'являються вкрай рідко, але навіть якщо і з'являються, то максимум, що можна побачити - це їх очі. Показувати обличчя арабським жінкам не дозволяється.

Як в таких умовах організувати конкурс краси?

Компанія Olay знайшла вихід з положення і оголосила конкурс на найкрасивіші очі країни.

Снікерс з'явилися в 1992 році і його позиціонували, як снєк, який замінює повноцінний обід.

Колишній радянський споживач довгий час не міг звикнути до того, що на обід замість супу можна з'їсти шоколадку, і купував Snickers в якості «солодкого до чаю».

Рішення: Snickers перепозиціювали для підлітків, які надають перевагу солодкому, замість супу.

У США магазини ІКЕА, які вже отримали визнання в Європі, не виправдовували жодних очікувань з продажу меблів.

Причина: американцям подобається простота дизайну, але вони хотіли, щоб меблі відповідали більшим розміром їх будинків.

Рішення: збільшити розміри меблів.

Деякі фірми грамотно входять на азіатські ринки, використовуючи бренд, який місцеве населення знає і якому довіряє.

Так поступила в Південній Кореї компанія Tesco (UK), скориставшись ім'ям Samsung.

До цього ж прийшла і Wal-Mart, скуповуючи в різних країнах активи місцевих дискаунтерів.

А деякі нові бренди розробляються спеціально під ринок (наприклад, Toyota-Lexus, створений спеціально для Америки).

3. Адаптація тільки продукту

Не дуже поширений підхід, хоча використовується деякими виробниками миючих засобів, які адаптували продукти до місцевої якості води і миючої техніки. Істотно модифікуються автомобілі виходячи з різних ринків відповідно до місцевих дорожніх умов, норм шкідливих викидів і стандартів безпеки (наприклад, Ford). Стратегія просування в обох випадках залишається незмінною.

Coca-Cola в країнах Сходу і Азії має більш солодкий смак.

Компанії Nokia, вдалося завоювати індійський ринок, виявивши характерні для нього функціональні вимоги, які пред'являють до телефонів сільські жителі Індії та запропонувавши клавіатуру телефону, захищену від проникнення пилу.

Чіпси Pringles визнані міжнародними експертами з маркетингу єдиним товаром широкого вжитку, який є абсолютно стандартизованим.

Класична кока-кола і iPod Apple, які продаються в усьому світі, не дуже потребують адаптації до місцевого ринку, однак навряд чи виробники

навіть таких продуктів можуть повністю ігнорувати їх адаптацію: програмне забезпечення iPod і кількість цукру в колі варіюється по всьому світу.

Адаптація продуктів компанії Coca-Cola в цілому ще більш помітна (хоча компанія зазвичай слугує яскравим прикладом саме глобалізації): в Японії, найприбутковішому для Coca-Cola ринку, сам напій кола займає дуже скромну частку від сумарних продажів. Coca-Cola продає близько 200 найменувань своєї продукції в Японії, більшість з яких розроблено спеціально і продаються тільки в Японії.

4. Адаптація як продукту, так і його просування

Іноді ця стратегія необхідна, як, наприклад, у випадку з пральним порошком Cheer компанії Procter & Gamble в Японії.

Порошок адаптували для використання з місцевими видами пом'якшувачів білизни, а в рекламі наголошувалося, що порошок підходить для прання в холодній воді (в Японії більшість господинь перуть одяг в холодній воді).

Індійський підрозділ компанії - HLL (Hindustan Level Limited) - є лідером завоювання нижнього рівня соціальної піраміди споживачів (BOP - Bottom of Pyramid), які із задоволенням купують невеликі пластикові упаковки шампуню за привабливою ціною (22 цента за упаковку). така модель виявилась настільки успішною, що багато інших виробників повторювали її, запропонувавши жителям сільської місцевості аналогічні упаковки кави, чаю, кокосового масла і зубної пасти.

Мета: зробити курців Marlboro каналом комунікації.

Проблема: споживачі витягали сигарети з м'яких пачок, не виймаючи їх з кишені, а значить оточуючі не бачили бренд.

Рішення: пачки з щільного картону з відкидною верхньою кришкою.

Проблема: з роками люди навчилися витягати сигарети і з фліп-чартів не дістаючи пачку з кишені.

Рішення: Dunhill винайшов новий вид упаковки, тепер щоб дістати сигарету з пачки, потрібно відкрити не тільки картонну кришечку, але і клапан з фольги.

Coca-Cola, компанія, що володіє відомим і дорогим брендом, адаптує його до місцевих ринків, розробляючи для них новий продукт, наприклад, Georgia в Японії або Trump Up в Індії.

Якщо це з якихось причин не виходить, як у випадку з перуанським напоєм Inca Kola, то компанія вступає в стратегічні альянси з місцевими фірмами і входить на ринок силами партнера.

Виявляється, вирішальну роль в процесі проникнення грають не стільки широко відоме ім'я бренду, скільки адекватні споживчому ринку канали дистрибуції, знання місцевих звичаїв і мікроекономіки країн експансії.

В результаті як би не наполягали глобалісти на єдиній для всіх концепції, ступінь проникнення їх брендів за межами рідної країни в 1,5-2 рази нижче, ніж на батьківщині.

Історія продукту

Національний перуанський напій - газовану воду жовтого кольору зі смаком, схожим на Дюшес або американську крем-соду - в 30-х роках ХХ ст винайшов британський емігрант Хосе Робінсон Ліндлі.

Інка Кола з 1940-х стала найпопулярнішим напоєм Перу. Причина - агресивна націоналістична реклама: **«Смак Перу!», «Це наше!», «Зроблено з національним смаком»**. Напій дійсно зроблено з національним смаком - в складі автентична перуанська лимонна вербена.

Згодом напій завоював сусідні с Перу ринки - Еквадору і Чилі. На це звернула увагу ТНК The

Coca-Cola Company, яка довго торгувалася зі спадкоємцями Ліндлі, щоб в 1999 році за величезні гроші стати власником товарного знака в усьому світі крім Перу, і отримавши в Перу частку у володіння. Цей факт став вагомим приводом для національної гордості перуанців: зазвичай Coca-Cola повністю викуповує бренд і випускає продукт на власних заводах.

«Золота кола» досі популярний напій в Андах, а в США вона теж поширена і її називають «жуйкою в стакані».

На фото реклама Inca Kola 1971 р. з Гледіс Аріста, іконою 70-х в Перу - однієї з найулюбленіших в країні королев краси і моделей.

5. Винахід нового продукту

Якщо існуючі продукти не задовольняють вимоги нового ринку, компанії змушені розробляти нові продукти.

Приклад: радіо з заводним механізмом було винайдено для країн, де користування розетками та батарейками є проблемою для споживачів.

У 2013 р., в спробі завоювати шанувальників здорового способу життя, The Coca-Cola Company випустила на ринок версію напою Coca-Cola Life. Рекламна кампанія нового продукту, який отримав зелену етикетку,

побудована на тому, що ця «кока-кола» корисніше класичної. Однак, новинку сприйняли без ентузіазму. Більш того, вона ледь не підірвала довіру до всесвітньо відомого бренду - зелений колір і слово Life в назві символізували життя. Червоний в такому випадку міг сприйматися не інакше, як смерть.

Проблема: У Лондоні наприкінці 19 ст значною популярністю користувались бренді, ром і джин. Тому, просувати віскі було нелегко.

Рішення: Томас Дьюар наймав підставних покупців, які відвідували різні паби, вимагаючи налити їм саме віскі Dewar's. Як правило, воно було відсутнє в продажу, і люди йшли. Після кількох таких візитів сам Дьюар з'являвся в барі і пропонував укласти

контракт про постачання свого віскі.

Якщо виводити продукт на зарубіжний ринок, але погано розібратися в специфіці країни, можна потерпіти збитки, а в деяких випадках і зіпсувати репутацію.

Навіть досвідчені корпорації втрачали кошти через нерозуміння менталітету, традицій, звичок та інших національних особливостей нових для них ринків.

iPhone 3G у Японії

Коли в 2008 р. Apple випустила смартфони другого покоління, британські оператори продали всі моделі за попередніми замовленнями ще за кілька днів до офіційного старту продажів. Інші країни теж показали хороші результати (iPhone 3G зробив Apple третім за величиною постачальником мобільних телефонів в світі). Всього компанія продала 10 млн смартфонів в 2008 р.

Однак в Японії пристрій зустріли холодно - через три місяці після релізу продажі скоротилися на третину. Місцевий оператор провів акцію «iPhone для всіх» (iPhone 3G з 8 Гб - віддавали безкоштовно, а iPhone 3G з 16 Гб - продавали з 70% знижкою (за \$ 120).

Особливості регіону. Що було не так?

1. країна історично не дуже доброзичливо ставиться до західних брендів.
Усі ранні спроби Nokia і Motorola приборкати місцевий менталітет провалилися. Це пов'язано з тим, що місцеві споживачі задоволені розробками власних брендів.
2. до того моменту японці вже звикли до різноманітності функцій.
Наприклад, за допомогою смартфонів Panasonic, NEC або Sharp вони робили фото і відео, а камера iPhone 3G не могла знімати відео. iPhone не вмів відправляти піктограми через SMS, не працював як електронний гаманець і не підтримував мобільне ТБ.
3. для японців смартфони були ще й модними аксесуарами.
У порівнянні з місцевими пристроями iPhone виглядав бляклим і незвичним

Дім Barbie в Китаї

У 2009 році виробник ляльок Mattel відкрив найбільший в світі «Будинок Барбі» - торговий центр з магазином ляльок, спа, рестораном, салоном краси і коктейль-баром. Відвідувачі могли купувати вбрання, випивати Барбі-мартіні і робити зачіски в стилі знаменитої ляльки. На шестиповерховий «храм» компанія витратила \$ 30 млн. Також компанія

випустила локалізовану ляльку Ling, щоб звернутися до китайських споживачів.

Однак магазин вийшов занадто великим, дорогим і заплутаним. Помилка була і в тому, що бренд змішав послуги для дорослих і дитячі іграшки. Хоча зосередитися на дитячих ляльках було логічним, в компанії порахували, що китайських споживачів зацікавить серія дорогого одягу та інші товари, об'єднані темою Барбі. Незважаючи на те що сама лялька була досить популярна в Китаї, в 2011 магазин закрили.

Share the Coke в Ізраїлі

У травні 2013 р. Соса-Кола запустила в Ізраїлі кампанію Share the Coke, в рамках якої надрукувала 150 найпопулярніших ізраїльських імен на пляшках і банках напоїв Coke, Diet Coke і Coke Zero. Як і в інших країнах, мета була в тому, щоб персоналізувати споживання і залучити нових споживачів.

Однак в Ізраїлі культурна самобутність тісно пов'язана з релігією і етнічною приналежністю. Помилкою було ігнорувати, що Ізраїль - країна, де проживає багато етносів і відносини між ними бувають напруженими.

Спочатку арабо-ізраїльський громадянин направили клопотання до ізраїльського суду, назвавши кампанію дискримінаційною (на банках не з'явилося жодного арабського імені, хоча арабське населення Ізраїлю налічує понад 1,5 млн осіб). Пізніше претензії надійшли від членів російського імміграційного співтовариства і меншин з Ефіопії. Щоб вирішити ситуацію, в Соса-Кола зробили заяву, що всі бажаючі можуть роздрукувати свої імена на принтерах в ряді магазинів.

Труднощі перекладу

Коли американська ТНК Kentucky Fried Chicken відкрила свій перший ресторан в Пекіні, китайці перевели відоме гасло KFC

"Так смачно, що пальчики оближеш!", як "Ми будемо відкушувати ваші пальці!"

Компанія Pepsi дослівно переклала на китайську мову свій головний рекламний девіз "Живи з Поколінням "Pepsi"

Come Alive With the Pepsi Generation

Китайці були шоковані: слоган набув несподіваного звучання:

"Pepsi змусить Ваших Предків Піднятися з Могили" (Pepsi brings your ancestors back from the dead)

А у Німеччині вийшло **«Підіймись з могили з Pepsi»**.

Авіакомпанія Braniff Airlines запустила рекламу шкіряних крісел, які вони встановили в салонах першого класу, використовуючи слоган

"Fly in leather" (дослівний переклад - «Лети у шкірі»).

Цю фразу переклали іспанською, як «Vuela en cuero», що означає "Лети голим".

What's the worst name ever given to a car?

Chevrolet Nova, компактний автомобіль General Motors (випускався 1962 - 1979 р. та знову з 1985 - 1988 рр.).

Нова "провалився" в Латинській Америці, тому що назва іспанською означає "не рухається".

ВАЗ теж довелося пошукати нову назву для авто "Жигулі". У Європі слово «Жигулі» викликало асоціацію з "жиголо". Так на світ з'явилися Жигулі Лада.

При виведенні бренду на нові ринки рекомендується перш за все перевірити милозвучність назви на місцевих мовах. Саме після такої перевірки змінили свої назви автомобілі Hyundai Azera, Daewoo Kalos і Mazda Sassou, призначені для вітчизняного ринку.

Виробник дитячого харчування також помилився виходячи на ринок Африки. Оскільки у цьому регіоні трапляється, що люди не вміють читати і виробники просто малюють, що саме міститься у банці...

Шоколадні батончики Wispa не прижилися на нашому ринку. Може причина і не в неймінгу, але українською мовою назва батончика дійсно звучить не апетитно - «віспа».

У керівництві з експлуатації холодильника німецького виробництва є такий пункт:

«Warning - this appliance must be earthed»

(«Увага! Цей прилад повинен мати заземлення»).

Для людини, що володіє британським варіантом англійської мови, ця рекомендація звучить природно, проте американець уявить собі, що на холодильник потрібно насипати землю.

В американському варіанті англійської мови для позначення заземлення краще вживати слово grounded, а не earthed.

ВИСНОВКИ

Глобалізація світової економіки продовжує набирати оберти, як і вплив глобалізації на більшість економічних процесів. Однак, міжнародні компанії при розробці своїх стратегій на різних ринках повинні використовувати переваги стандартизації своїх операцій і продуктів, а також враховувати сукупність культурних та інших особливостей приймаючої країни і цільового ринку.

Основна тенденція глобального маркетингу - переорієнтація з єдиної маркетингової стратегії для всіх підрозділів на ретельний аналіз кожного ринку і виявлення ступеня централізації / адаптації / контролю з боку головної компанії в області маркетингу.

Дослідження підтверджують, що серйозного підходу до адаптації потребують перш за все бренди, що знаходяться в таких товарних категоріях, як продукти харчування і ритейл - саме вони більшою мірою відображають культурні традиції, смаки і звички місцевого населення. Мінімальна адаптація, навпаки, необхідна ринку комп'ютерів, софта, електроніки і побутової техніки

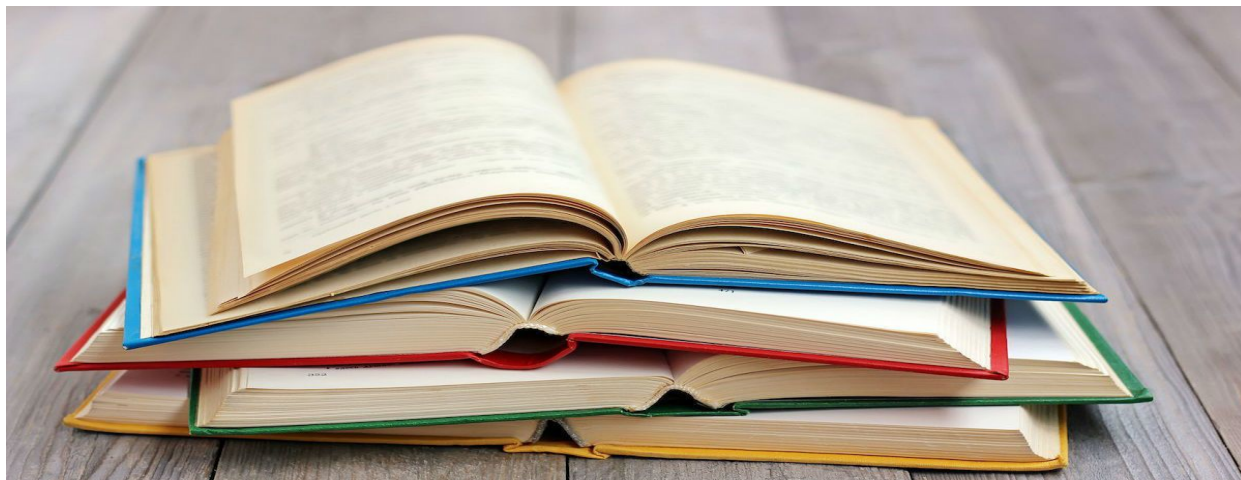
Завдання до лекції 9.

1. Охарактеризуйте особливості маркетингової стратегії при виході на ринок конкретного регіону (наприклад Африки, Саудівської Аравії, Китаю, будь-який інший). Які аспекти пов'язні крос-культурними особливостями потрібно врахувати.

Обсяг роботи: завдання не повинно перевищувати 2 сторінки тексту (з рис. і табл.). Виконується письмово і завантажується на google disk "виконані задні".

Назва файлу: л9_з1_Прізвище

Що почитати?



1. Крупнейшие ошибки брендинга. 100 самых громких провалов в истории торговых марок
<https://altairbook.com/books/552911376-krupneyshie-oshibki-breninga-100-samyh-gromkih-provalov-v-istorii-torgovyh-marok.html>
2. It's the Customer, Stupid!: 34 Wake-up Calls to Help You Stay Client-Focused Hardcover – February 8, 2011
3. Adland: A Global History of Advertising Hardcover – July 28, 2013
(Всемирная история рекламы. Марк Тангейт. "Альпина Паблишер", — 2015)
4. Международный маркетинг
<http://www.bibl.nngasu.ru/electronicresources/uch-metod/marketing/847495.pdf>

Відгук студентів про дисципліну

Шановні студенти, нам важлива ваша думка. З вашими побажаннями та зауваженнями ми щороку краще розуміємо вас!

Ваші відгуки допомагають покращити якість лекційного матеріалу, дякую вам за приділений час та прошу проаналізувати прослуханий курс, дати відповідь на такі запитання:

1. Яка з лекцій запам'яталася вам найбільше та чому?
2. Яка з лекцій була найменш цікавою та чому?
3. Які питання ви досліджуватиме детальніше самостійно після завершення курсу?
4. Які з отриманих, впродовж курсу, знання ви б змогли застосовувати на практиці?
5. Чи вважаєте ви час проведений на лекціях витраченим марно і чому?
6. Які додаткові рекомендації до покращення курсу ви маєте?

Перелік використаних джерел

Монографії

1. Лукьяненко Д. Г. Глобальное экономическое развитие: тенденции, асимметрии, регулирование : моногр. / Д. Лукьяненко, В. Колесов, А. М. Колот, Я. Столярчук и др.; под науч. ред. проф. Д. Лукьяненко, А. Поручника, В. Колесова. – Киев : КНЭУ, 2013. – 740 с.
2. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації та експорт нових індустріальних країн Азії : моногр. / О. І. Рогач, В. В. Косьміна ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. – Київ : Центр учбової літератури, 2016. – 255 с.
3. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій : моногр. / Л. В. Руденко. – Київ : Кондор, 2004. – 480 с.
4. Сазонець І. Л. Сутність та основні концепції діяльності ТНК в умовах глобалізації : моногр. / І. Л. Сазонець, Ю. М. Варич. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 275 с.
5. Моїсеєнко Т. Ресурсне забезпечення інноваційної діяльності підприємств : монографія / Т.Є. Моїсеєнко, С. В. Войтко. – К. : Вид-во Альфа Реклама, 2014. – 160 с.

Навчальні посібники та підручники

1. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / С. В. Войтко, О. А. Гавриш, О. О. Корогодова, Т. Є. Моїсеєнко. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2016. – 208 с. – Бібліогр. : с. 180 – 100 пр. ISBN 978-966-622-804-1
2. Зав'ялова О. В. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. / О. В. Зав'ялова, В. Є. Сахаров ; Національна академія управління. – Київ : [б.в.], 2008. – 240 с.
3. Козак Ю. Г. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності : навч. посіб. / За ред. Якубовського С. О., Козака Ю. Г., Логвінової Н. С. 2-ге вид. перероб. та доп. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. – 472 с.
4. Ханін І. Г. Теорія транснаціоналізації світової економіки : підруч. / І. Г. Ханін, І. Л. Сазонець. – Донецьк : Юго-Восток, 2011. – 280 с.

Навчально-методичні матеріали

1. Транснаціональні корпорації: укр.-англ.-рос. словник основних термінів з дисципліни «Транснаціональні корпорації» [Електронний ресурс] / НТУУ «КПІ» ; уклад. С. В. Войтко, О. О. Корогодова. – Електронні текстові дані (1 файл: 618 Кбайт). – Київ : НТУУ «КПІ», 2014. – 30 с.– Режим доступу : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/10658>
2. Руденко Л. В. Транснаціональні корпорації : навч.-метод. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Л. В. Руденко ; Київський національний економічний ун-т. – Київ : КНЕУ, 2004. – 227 с.
3. Методичні вказівки до виконання реферату з дисципліни «Глобальна економіка» для студентів спеціальності 8.03050301 «Міжнародна економіка» [Електронний ресурс] / Уклад.: С. В. Войтко, Т. Є. Моїсеєнко. – Київ : Факультет менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ». Електронне видання, 2015. – 30 с. – Доступ : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/11622>
4. Транснаціональні корпорації: курсова робота [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 051 «Економіка», спеціалізації «Міжнародна економіка» освітнього ступеня бакалавр за денною формою навчання / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: Корогодова О. А., Моїсеєнко Т. Є. – Електронні текстові дані (1 файл: 0,913 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. – 50 с. – Назва з екрана. Доступ : <http://ela.kpi.ua/handle/123456789/27971>

Інтернет-джерела, бази даних

Організація, структура	Сайт
Річні звіти компаній	http://www.annualreports.com/
ТНК на UNCTAD	http://unctad.org/en/Pages/DIAE/Transnational-corporations-(TNC).aspx
Світовий банк	http://www.worldbank.org
Департамент торгівлі США	http://www.ita.doc.gov
Банк міжнародних розрахунків	http://www.bis.org
Міжнародна організація праці	http://www.ilo.org
Міжнародна торговельна палата	http://www.iccwbo.org
Організація економічного співробітництва та розвитку	http://www.oecd.org
Світова організація торгівлі	http://www.wto.org
Міжнародна організація зі стандартизації	http://www.iso.org
Нобелівські лауреати з економіки	http://www.nobelprize.org/nobel_prizes/economic-sciences
Міжнародна федерація торгових асоціацій	http://fita.org
Міжнародна асоціація з франчайзингу	http://www.franchise.org