

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій.....	7
1.1. Теоретичні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій.....	7
1.2. Масштаби діяльності ТНК.....	15
1.3. Форми опанування світового ринку транснаціональними корпораціями.....	26
Висновки до розділу 1.....	36
Розділ 2. Особливості діяльності компанії «General Electric» в системі сучасного міжнародного бізнесу.....	38
2.1. Місце компанії «General Electric» в міжнародному бізнесі.....	38
2.2. Основні напрями діяльності та стратегічні цілі компанії «General Electric»...	47
2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії «General Electric».....	57
Висновки до розділу 2.....	67
Розділ 3. Перспективи розвитку бізнесу «General Electric».....	69
3.1. Удосконалення корпоративного менеджменту як засіб підвищення результативності діяльності компанії «General Electric» в системі міжнародного бізнесу.....	69
3.2. Інноваційна діяльність «General Electric».....	81
3.3. Перспективи діяльності компанії «General Electric» на українському ринку...	91
Висновки до розділу 3.....	98
Висновки та пропозиції.....	100
Список використаних джерел.....	104
Додатки.....	Ошибк
	Заклад
	не
	опреде

ВСТУП

Актуальність теми. Перебуваючи під впливом глобалізаційних процесів, сучасна міжнародна система стає складнішою та багаторівневою. Поглиблення взаємозалежності авторів міжнародних відносин та ускладнення політичної системи утворюють попит на пошук нових методів керованості суспільством. Оскільки забезпечити порядок сучасного світу силами лише національних держав уже неможливо.

З одного боку, держава залишається ключовим гравцем у міжнародних відносинах, з другого – активізуються інші актори, які до цього часу не могли отримати значного впливу на формування світового порядку. Насамперед йдеться про транснаціональних акторів, до яких належать неурядові організації, суспільні рухи, світові засоби масової інформації, приватні компанії і навіть громадяни. У свою чергу, у міру розгортання процесу глобалізації зростає й активність взаємодії між недержавними акторами та розвивається транснаціональна структура. Залишаючись суверенними, держави все більше залежать від економічних складників глобалізації, посилюється вплив ТНК на світову політику.

Проблема керованості міжнародної системи, яка перебуває під впливом тенденцій глобалізації та транснаціоналізації, а також сучасні виклики, до яких можна зарахувати економічний і соціальний дисбаланс, проблеми забезпечення екологічної, військової та інформаційної безпеки, вимагають переосмислення відносин держав, суспільства та бізнесу як на внутрішній, так і на зовнішній арені. У цьому зв'язку переосмислення концепції корпоративізму може стати ключем для подолання цих проблем, підвищити рівень керованості світової системи.

Аналіз досліджень і публікацій. В економічній науці дослідженню різних аспектів, пов'язаних з діяльністю транснаціональних корпорацій як провідної сили в сучасній економіці, присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних авторів, серед яких Астапович А. [3], Губайдулліна Ф. [11], Козак Ю. [57], Костицький В. [23], Мільнер Б. [33], Новицький В. [55], Плотніков О. [55], Рогач О. [42], Рокоча В. [55],

Савчук О. [57], Соколенко С. [48], Удовік С. [58], Шимаї М. [63], Якубовський С. [57] та ін.

Актуальність теми обумовила постановку мети і завдань, а також визначила об'єкт та предмет дослідження.

Метою дослідження є аналіз діяльності ТНК у системі сучасного міжнародного бізнесу. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- дослідити теоретичні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій;
- визначити масштаби діяльності ТНК;
- проаналізувати форми опанування світового ринку транснаціональними корпораціями;
- охарактеризувати місце компанії «General Electric» в міжнародному бізнесі;
- провести дослідження основних напрямів діяльності та стратегічних цілей компанії «General Electric»;
- здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності компанії «General Electric»;
- розробити шляхи удосконалення корпоративного менеджменту як засіб підвищення результативності діяльності компанії «General Electric» в системі міжнародного бізнесу;
- охарактеризувати інноваційну діяльність «General Electric»;
- розглянути перспективи діяльності компанії «General Electric» на українському ринку.

Об'єктом є дослідження явищ і процесів, що відбуваються в системі сучасного міжнародного бізнесу та опосередковані діяльністю ТНК.

Предметом дослідження є особливості бізнесу «General Electric».

Методи дослідження. В процесі дослідження використано наступні методи: системний – для з'ясування сучасних ознак діяльності ТНК; метод єдності історичного та логічного – для висвітлення становлення і розвитку ТНК; класифікації – для групування моделей діяльності ТНК в глобальному бізнесі;

системного аналізу – для з'ясування особливостей діяльності провідних ТНК; структурного аналізу – для дослідження діяльності компанії «General Electric» на світовому ринку; порівняльного аналізу – для дослідження системи конкурентних переваг компанії «General Electric»; SWOT-аналізу – для визначення конкурентоспроможності компанії «General Electric» на основі її стратегії діяльності.

Інформаційну базу досліджень склали офіційні рейтинги та бази даних зарубіжних та вітчизняних установ, монографічна література, статті зарубіжних і вітчизняних науковців у періодичних виданнях, електронні ресурси мережі Інтернет, в тому числі офіційні сайти провідних компаній та їх фінансова звітність.

Впровадження результатів дослідження. *Практична значущість дослідження* підтверджується «Довідкою про рекомендації щодо впровадження та використання результатів дослідження по дипломній магістерській роботі у діяльності ТОВ «Татнефть-АЗС-Україна».

Значущість дослідження для навчального процесу полягає в тому, що основні висновки дипломної магістерської роботи застосовані при викладанні дисципліни «Глобальна економіка» у темі «Цивілізаційні виміри глобальних економічних процесів» включено матеріал, що висвітлює форми опанування світового ринку транснаціональними корпораціями. При викладанні дисципліни «Глобальна економіка» використовується мультимедійна презентація за темою «Перспективи діяльності автомобілебудівних компаній на українському ринку».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання дипломної магістерської роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у дослідженні ролі метакорпорацій в глобальній економіці.

Апробація результатів дипломної магістерської роботи. Основні положення і отримані результати дослідження оприлюднені на науковій конференції студентів та молодих вчених спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» «Актуальні

проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації» (м. Полтава, 9 грудня 2019 року).

Публікація: Тищенко М. Р. ТНК у системі сучасного міжнародного бізнесу / М. Р. Тищенко // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наук. конф. студ. та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 9 грудня 2019 року) / за заг. ред. Н. Г. Базавлук. – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 57-60 [53].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

1.1. Теоретичні аспекти діяльності транснаціональних корпорацій

Сучасний міжнародний бізнес включає ділові трансакції (угоди) між фізичними особами, фірмами та іншими (приватними та суспільними) організаціями, що здійснюються за межами національних кордонів. Взагалі, історія міжнародного бізнесу походить у далеке минуле. Перші експортно-імпортні операції здійснювали купці з Греції та Месопотамії. Вже, в більш-менш систематизованому вигляді, міжнародний бізнес виник у V ст. до н.е., коли Греція стала головним центром міжнародної комерційної діяльності. Згодом Греція втратила свої позиції як центр міжнародної ділової активності, поступившись Риму, Константинополю, Генуї, Венеції, Західній Європі, а потім США. На сьогодні саме США є головним учасником міжнародного бізнесу, однак їх позиції частково послабляються, особливо в контексті конкуренції з фірмами Японії та Західної Європи, Китаю.

Процес транснаціоналізації як феномен сучасного світового господарства має під собою об'єктивну основу: розвиток інтернаціоналізації господарського життя, науки, техніки, виробництва, різке підвищення ролі й розширення географічних рамок коопераційних зв'язків, що дозволяють поєднувати у великі міжнародні науково-виробничі утворення елементи виробничих структур різних країн.

Варто ідентифікувати корпоративну транснаціоналізацію як найбільш зрілий і завершений етап у процесі інтернаціоналізації підприємницької діяльності суб'єктів будь-якої форми власності, який характеризується високим рівнем географічної диверсифікованості системи ресурсного забезпечення (матеріально-виробничий ресурс, інтелектуально-кадровий ресурс, фінансовий, інформаційний ресурс);

гнучкою організаційною архітектурою з обов'язковим виділенням одного головного (або кількох) керівного ідеолого-стратегічного ядра, що продукує єдину бізнес-ідеологію із синтезом філософії волюнтаризму, прагматизму і лібералізму; пріоритетним використанням прямого зарубіжного інвестування як інструменту зовнішньоекономічної експансії; непереборним прагненням корпоративного топ-менеджменту до глобального панування на основі системного цілеспрямованого застосування фінансової могутності, інформаційного і політичного впливу, коаліційної сили зв'язків з урядами та засобів силового й прихованого тиску.

Виникнення перших міжнародних фірм пов'язують із промисловою революцією в Європі (XVIII-XIX ст.). У цей період значна кількість компаній почали розширювати свою діяльність шляхом відкриття філій (у т.ч. виробничих) за кордоном. Історично перші ТНК функціонували головним чином у видобувній промисловості. Їх виробнича діяльність, як у галузі переробки сировини, так і у виготовленні споживчих товарів активізувалася пізніше.

Сьогодні з 500 найпотужніших міжнародних (транснаціональних) компаній (ТНК) 85 контролюють 70% всіх закордонних інвестицій. ТНК функціонують не в усіх галузях. Ці 500 найпотужніших ТНК реалізують 95% фармацевтики, 80% всієї виробничої електроніки і хімії та 76% продукції машинобудування (виробнича сфера). Більше половини, а саме 60% міжнародних компаній зайнято у сфері виробництва, 37% – у сфері послуг і 3% – у видобувній промисловості і сільському господарстві.

ТНК виступають головним суб'єктом світогосподарських відносин та формою, що втілює в собі, як правило, усі види сучасного міжнародного бізнесу. Для визначення ТНК важливими є кількісні та якісні критерії. Термін «ТНК» (transnational corporation) і його еквіваленти (multinationals enterprise, multinational company, multinational corporation) вперше з'явилися в 1960-1962 роках. Традиційне визначення ТНК як фірми, що має власні філії в двох і більше країнах, зазнало значної критики. Ряд дослідників вважають за необхідне для ТНК наявність виробничих потужностей як мінімум у 6 країнах.

Серед інших критичних зауважень щодо традиційного визначення ТНК можна

відзначити підхід американського фахівця Е. Колді. Відповідно до цього підходу головним недоліком такого визначення є ігнорування значного росту міжнародного франчайзингу, стратегічних альянсів, включаючи ліцензування, управління за контрактом і іншими формами міжнародного партнерства, які не ведуть до створення нової юридичної особи.

Транснаціональні корпорації останньої чверті ХХ – початку ХХІ століть є найважливішим елементом розвитку світової економіки і міжнародних економічних відносин. Їхній бурхливий розвиток відображає загострення міжнародної конкуренції, поглиблення міжнародного поділу праці. ТНК, з одного боку, є продуктом міжнародних економічних відносин, які швидко розвиваються, а з іншого – самі становлять могутній механізм впливу на них. Активно впливаючи на міжнародні економічні відносини, транснаціональні корпорації формують нові відносини, видозмінюють сформовані їхні форми. В умовах формування ринкової інфраструктури світової економіки, під впливом глобалізації та інтеграції світового господарства транснаціональні корпорації завойовують нові ринки і прагнуть подальшого розширення економічної влади.

Сучасні ТНК – це міжнародні компанії, які володіють чи контролюють виробництво продукції або послуг поза межами країни базування, розташовуючи в різних країнах світу свої підприємства, об'єднані єдиною власністю на засоби виробництва, і діючи відповідно до глобальної стратегії, розробленої головною компанією.

На сьогодні відсутнє яке-небудь одне загальноприйняте формулювання транснаціональної корпорації. Дві міжнародні організації – Організація Економічного Співробітництва і Розвитку (ОЕКД) і Комісія ООН з Торгівлі і Розвитку (ЮНКТАД) розробили свої трактування, що вважаються найбільш авторитетними. Згідно ОЕКД транснаціональні корпорації звичайно включають компанії приватної, державної чи змішаної форм власності, які знаходяться в різних країнах. При цьому одна чи більше з цих компаній може здійснювати значний вплив на діяльність інших, особливо в сфері обміну знаннями й ресурсами.

Останній варіант визначення транснаціональної (багатонаціональної)

корпорації, схвалений ЮНКТАД визначає ТНК як підприємство, що поєднує юридичних осіб будь-яких організаційно-правових форм і видів діяльності в двох і більше країнах, яке здійснює проведення зв'язаної політики й загальної стратегії через один чи більше центрів прийняття рішень.

Транснаціональна корпорація (ТНК) – велика фірма (або об'єднання фірм різних країн), яка має закордонні капіталовкладення та впливає на яку-небудь сферу (або декілька сфер) у міжнародному масштабі. ТНК – це компанія, що володіє виробничими підрозділами в декількох країнах. При цьому розрізняють: країну базування – країну, в якій знаходиться штаб-квартира ТНК та приймаючу країну – країну, в якій розміщення власність ТНК.

Причини становлення та розвитку ТНК дуже різноманітні, але всі вони певною мірою пов'язані з недосконалою конкуренцією, бар'єрами на шляху розвитку міжнародної торгівлі, валютним контролем, значними транспортними витратами, відмінностями у податковому законодавстві різних країн.

У тих випадках, коли інтереси ТНК об'єктивно збігаються з інтересами певних національних держав, вона може забезпечити їм значні і навіть вирішальні переваги у конкуренції між країнами. Але в сучасному світі посилюється роль ТНК і слабшає роль національних держав, що веде до підпорядкування інтересів держави більш могутнім інтересам транснаціональних корпорацій.

Більш суперечливі інтереси ТНК з менш розвинутими державами, в число яких входить і Україна. Тут інтереси великих міжнародних корпорацій часто входять у суперечність з державою. Можна виділити такі основні моменти негативного впливу транснаціональних корпорацій на країни, що розвиваються:

1. На внутрішньому ринку країни ТНК створюють потужну конкуренцію місцевим компаніям, не даючи їм розвиватися.
2. Вільні переміщення фінансового капіталу ТНК можуть підірвати стабільність національних валют і створити загрозу для національної безпеки країн, що розвиваються.
3. ТНК, маючи свій інтерес у країні, здатні насаджувати ідеологію, яка суперечить інтересам розвитку національного бізнесу і пригнічувати розвиток

національно-державних інтересів країни.

Перелічені напрями негативного впливу свідчать про необхідність регулювання діяльності ТНК. На нашу думку, можна виділити чотири рівні регулювання транснаціональних корпорацій: наддержавне, міждержавне, внутрішньодержавне та суспільне (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Основні рівні та інструменти регулювання діяльності ТНК та їхніх філій

Рівень регулювання ТНК	Інструмент регулювання	Мета регулювання
Наддержавне регулювання	Багатосторонні міжнародні договори	Регулювання правил конкуренції та захисту вільної торгівлі
Міждержавне регулювання	Двосторонні інвестиційні угоди	Захист інвестицій та відповідність міжнародним стандартам
Внутрішньодержавне регулювання	Інвестиційне законодавство	Підпорядкування діяльності філій і дочірніх підприємств ТНК національному законодавству приймаючої країни
Суспільне регулювання	Суспільна думка, традиції, виховання	Захист громадських інтересів, адаптація товарів ТНК до інтересів суспільства

Джерело: [1].

Виключно великий вплив ТНК на економіку країн, які розвиваються. Серед позитивних факторів такого впливу головним вважається внесок у їхній технологічний розвиток і, як наслідок, у трансформацію багатьох країн з експортерів сировини у виробників і експортерів продукції її переробки. Інвестиції ТНК у багатьох випадках вплинули на структурну перебудову економіки країн, що розвиваються, і її диверсифікованість, а також на розв'язання проблем зайнятості й підвищення рівня життя. У той же час досить велика й критика ТНК, головним чином монополістичного характеру їхньої діяльності, що ставить деякі країни в положення серйозної економічної залежності. Критиці піддаються ТНК і в країнах їхнього базування, насамперед у зв'язку з трансфертом за кордон значного числа робочих місць, відхилення від податкових платежів тощо. Останні десятиліття характеризуються значним посиленням конкурентних позицій ТНК, які належать країнам третього світу. «Biria Group» (Індія), «United Laboratories» (Філіппіни), «Autlan» (Мексика) у числі декількох сотень ТНК країн, що розвиваються, які збільшили число своїх дочірніх підприємств за кордоном до декількох тисяч у наш час.

Основними інструментами наддержавного регулювання є багатосторонні міжнародні договори, які залежно від числа країн, що беруть у них участь, можуть бути універсальними, регіональними та субрегіональними. Слід зазначити, що прийняті документи не дають практичного впливу на діяльність ТНК та їхніх філій тому, що не всі країни дають згоду виконувати ТНК-стандарти на своїй території.

Транснаціональні компанії виникають у результаті концентрації капіталу в рамках конкретних корпорацій і розширення їхньої діяльності на основі міжнародного поділу праці. ТНК складається з головної холдинг-компанії та підконтрольних зарубіжних підприємств [7]:

- країна, у якій розташовується штаб-квартира ТНК або головна холдинг-компанія, називається країною базування (home country) транснаціональної фірми;
- країна, у якій розташовуються підконтрольні підприємства ТНК, має назву країни, що приймає (host country);
- головну холдинг-компанію часто називають ще батьківською компанією, або материнською компанією (parent company). Батьківська компанія (холдинг-компанія) – це компанія, що контролює активи інших фірм у зарубіжних країнах, що приймають. Звичайно це відбувається шляхом володіння певною часткою акціонерного капіталу (10 % або більше простих акцій для інкорпорованих підприємств або еквівалентом цього для неінкорпорованих підприємств);
- зарубіжні підприємства транснаціональної фірми, як правило, об'єднують загальним поняттям «зарубіжні філії». У свою чергу, зарубіжна філія – це інкорпороване або неінкорпороване підприємство, у якому інвестор, котрий є резидентом іншої країни, володіє капіталом, що дає йому можливість мати довгостроковий економічний інтерес в управлінні.

Розвиток таких ТНК цілком кореспондується з концепцією міжнародного життєвого циклу продукту, запропонованою Р. Верноном. Вони починали з пошуку експортних ринків, а в міру посилення проблем, пов'язаних з тарифним регулюванням, квотами й іншими бар'єрами відкривали власне виробництво за кордоном, звичайно в сусідніх країнах, що розвиваються.

Головною конкурентною перевагою ТНК розглянутої категорії є їх здатність

до ефективного виробництва стосовно невеликого обсягу продукції з україн високим ступенем адаптивності до специфічних особливостей попиту на національних ринках.

Індикатором присутності капіталу потужних фінансово-промислових утворень іноземного походження в економіці будь-якої країни є індекс транснаціоналізації економіки приймаючої країни (Transnationality index of host economies).

ЮНКТАД розраховує цей індекс як середнє арифметичне трьох величин: частки активів за кордоном у загальному обсязі активів компанії; частки продажів за кордоном у загальному обсязі продажів; частки персоналу, зайнятого на закордонних підприємствах, у загальній чисельності персоналу компанії.

Виділяють три основних критерії приналежності до ТНК:

- структурний критерій;
- критерій результативності;
- біхевіоральний (поведінковий) критерій.

Використовуючи структурний критерій, ТНК може бути визначена на базі двох підходів. Відповідно до першого критерію, транс- національність детермінується кількістю країн, у яких функціонує фірма. Другий підхід припускає, що транснаціональний статус визначається різною країною приналежністю власників фірми або її вищого управлінського персоналу.

За допомогою критерію результативності ТНК визначається на базі абсолютної кількості або питомої ваги (відсотка) активів, числа працівників, обсягу чи продажів доходів за кордоном.

Згідно біхевіоральному (поведінковому) критерію фірма може бути названа транснаціональною, якщо її вищий менеджмент «мислить інтернаціонально». Це визначення припускає, що в зв'язку з тим, що транснаціональна (багатонаціональна) корпорація діє більше, ніж в одній країні, її керівництво повинне розглядати увесь світ, як сферу своїх потенційних ділових інтересів.

У зарубіжній (особливо американській) літературі з міжнародного бізнесу 80-90-х років усе більш активно проводиться розмежування понять «глобальна компанія» і «багатонаціональна компанія». Цей поділ обумовлений специфікою

адаптації маркетингової політики великих фірм до двох основних тенденцій у сучасному середовищі міжнародного бізнесу-глобалізації і регіоналізації. Так звані глобальні компанії проводять стратегію стандартизації виробництва й активного використання економії на його масштабах. Особливістю компаній, які відносяться до багатонаціональних є відносно високий рівень диференціації продуктів з метою максимально повного врахування специфіки маркетингових факторів окремих країн чи регіонів.

Поза залежністю від орієнтації міжнародного маркетингу (глобальної чи багатонаціональної) під терміном «транснаціональна корпорація» варто розуміти групу підприємств, які функціонують у різних країнах, але контрольованих штаб-квартирою, яка знаходиться в одній конкретній країні.

У процесі становлення та розвитку транснаціонального капіталу та ТНК як форми його функціонування виділяють три етапи еволюції транснаціональної діяльності та становлення різних типів ТНК. (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Етапи еволюції транснаціональної діяльності корпорацій

Етапи	Характеристика
I етап. Друга третина XIX ст. - перша половина XX ст.	- Інвестування в сировинні галузі іноземних економік; - Створення в приймаючих країнах розподільних та збутових підрозділів; - Виробництво однакової або незначно диференційованої продукції
II етап. Друга половина XX ст. - кінець XX ст.	- Посилення ролі зарубіжних виробничих підрозділів ТНК; - Інтеграція зарубіжних виробничих та збутових операцій; - Стратегія диверсифікації
III етап. З кінця XX ст.	- Утворення мереж внутрішньофірмових зв'язків регіонального чи глобального масштабу; - Інтеграція наукових досліджень та розробок матеріально-технічного забезпечення. виробництва. розподілу, збуту; - Формування ТНК у країнах «третього світу»
IV етап. З початку XXI ст.	- опора на сучасну науку і інноваційний бізнес; - генерація наукових ідей і концепцій; - створення глобальних мереж

Джерело: [7].

Транснаціональні стратегічні альянси (ТСА) – союзи самих ТНК, організаційна форма міжкорпоративних зв'язків компаній, у рамках якої здійснюється довгострокова координація економічної діяльності учасників з метою реалізації масштабних виробничих проектів, поліпшення доступу на певні ринки, скорочення тривалості інноваційних процесів та виробництва. Стратегічні альянси –

це рівні, довірчі, партнерські зв'язки між двома чи більше корпораціями, які мають характер кооперації та утворюються з метою досягнення спільних цілей на певний проміжок часу. Альянси створюються, насамперед, в найпередовіших галузях (мікроелектроніці, телекомунікації, біотехнології та автомобілебудуванні і аерокосмічній діяльності), де конкуренція має досить жорсткі форми, витрати на створення нових технологій настільки великі, що вони неможливі навіть для компаній-лідерів. Яскравий приклад – рішення про інтеграцію європейських лідерів аерокосмічної та військової промисловості.

Слід відзначити, що саме у залежності від ступеню усупільнення капіталу та різновиду господарської діяльності, ТНК представлені картелями, синдикатами, пулами, трестами, концернами, консорціумами. Найпоширенішими є ТНК у формі концерну. При цьому ТНК можуть бути одно- та багатогалузевими. Становлення багатогалузевих концернів – результат стратегії зменшення ризику через диверсифікацію виробництва.

Взагалі, розвиток підприємств, їх взаємодія і конкуренція в ринковій економіці є передумовами об'єднання окремих підприємств. Таке об'єднання ТНК отримало назву мегакорпорацій, дехто називає це явище формуванням транснаціональних мереж, а фактично воно є формуванням стійких інтеграційних зв'язків. Інтеграція дозволяє отримати низку конкурентних переваг: зниження трансакційних витрат, витрат на управління, ефект економії від масштабу, збільшення можливостей для масштабних інвестувань та НДДКР.

1.2. Масштаби діяльності ТНК

Як основна рушійна сила процесу транснаціоналізації економіки, сучасні транснаціональні корпорації характеризуються наступними ознаками: у якості ринку, на якому здійснюється діяльність, розглядається весь світ, і конкурентна боротьба ведеться також у світовому масштабі; здійснюється географічна

диверсифікація виробництва на світовому ринку; ТНК беруть участь у міжнародній спеціалізації виробництва та проводять диверсифікацію своєї діяльності; світовий ринок розподіляється між невеликою кількістю глобальних ТНК; масштаби міжнародної інвестиційної діяльності ТНК зростають швидкими темпами; ТНК здійснюють величезний вплив на розвиток науково-технічного прогресу в світі; координація дій філій, організація виробництва відбувається на основі новітніх досягнень науки та техніки; виходячи з власних інтересів, ТНК здійснюють економічний та політичний вплив як на окремі держави, так і на світову економіку в цілому.

В першу чергу треба зазначити, що сучасний період розвитку ТНК характеризується величезним масштабом їх операцій. Так транснаціональні корпорації, що виникли та здійснювали свою діяльність на світовому ринку, ще у 60-80-х роках ХХ ст., на сьогоднішній день проводять такі глобальні операції, що обсяг доданої вартості деяких з них перевищує валовий продукт окремих країн.

Оскільки транснаціоналізація капіталу та діяльності є основною рисою ТНК, то головною особливістю розвитку ТНК на сучасному етапі стало створення мереж виробництва та реалізації у глобальному масштабі.

Так, деякі ТНК функціонують більше ніж у 100 країнах. Наприклад, фірма «Інтернешнл Бізнес Мешінз» (виробництво електронно-обчислювальної техніки та оргтехнічного устаткування) має філії більше ніж у 80 країнах, «Сіменс» – у 52, концерну «Дженерал Моторс» належить 209 заводів у США, 12 у Канаді і 32 – в інших країнах. При цьому обсяг виробництва закордонних філій ТНК перевищує обсяг експорту країн їх походження [69]. Могутні ТНК шляхом диверсифікації своєї діяльності стають конгломератами.

Зростає як кількість самих ТНК у світі, так і їх філій. Головним фактором при розміщенні закордонних філій виступає аналіз виробничих витрат, які переважно нижчі у країнах, що розвиваються. В свою чергу, продаж продукції відбувається там, де на неї підвищений попит, тобто в розвинутих країнах. Але зростання кількості закордонних філій ТНК відбувається швидше, ніж зростання кількості самих ТНК. Також треба вказати, що ТНК відіграють провідну роль у міжнародній

спеціалізації виробництва, тим самим визначаючи структуру та географічний напрям світової торгівлі. Спеціалізація і кооперування між підприємствами однієї й тієї ж ТНК, розташованими в різних країнах, приводить до розвитку внутрішньокорпоративного обміну, який нині досягає 1/3 міжнародного торговельного обігу. За оцінками ЮНКТАД, частка внутрішньофірмової торгівлі транснаціональних корпорацій становить близько 30% всього обсягу світової торгівлі. В США внутрішньофірмовий обмін становить 2/5, а в країнах Західної Європи – майже 1/3 всього обсягу світової торгівлі [56].

Ядро світогосподарської системи утворюють понад 800 ТНК, їх загальний обсяг активів оцінюється приблизно в 9 трлн дол. США. У розвинутих країнах вони є в кожній галузі. До того ж ТНК контролюють до 80% усіх патентів і ліцензій на техніку, технології та ноу-хау та майже 90% прямих зарубіжних інвестицій [90]. Сумарні валютні резерви ТНК є в кілька разів більшими, ніж резерви всіх національних банків, разом узяті. ТНК об'єктивно зацікавлені в розширенні сфери свого впливу, у знятті будь-яких бар'єрів на шляху пересування капіталів, товарів і робочої сили, у формуванні світу, де роль кожного суб'єкта міжнародних відносин чітко визначена й де на основі раціонального використання готівкових ресурсів можна отримати максимальний прибуток. Нині ядро з менш ніж 1% корпорацій фактично є глобальною економічною гіперструктурою, що контролює майже половину світової економіки [27].

За даними ЮНКТАД, не менше третини сучасних ТНК знаходяться за межами країни базування. При цьому обсяги власності за кордоном окремих із них є вражаючими. Так, англо-голландська корпорація «Royal Dutch Shell» має за кордоном власність у 69 млрд дол. США, американські корпорації «General Motors» і «Ford Motor Company» відповідно у 41 та 28 млрд дол. США, а голландській корпорації «Philips» належить власність в розмірі 22 млрд дол. США [90].

В рамках подальшого аналізу доцільно звернути увагу на деякі експертні оцінки. Серед найбільших транснаціональних корпорацій сьогодні є своя еліта – надвеликі фірми, ТНК, що змагаються з багатьма державами в питаннях виробництва, бюджету, кількості працівників. Найбільші 100 ТНК за експертними

оцінками контролюють близько 14% від сукупного розміру зарубіжних активів і більше 15% від сукупного обсягу зарубіжних продажів. На сьогодні під їх контролем знаходиться більше п'ятої частини глобальних зарубіжних активів. Варто розглянути динаміку основних показників діяльності найбільших ТНК світу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3 – Діяльність 100 найбільших ТНК світу за 2015-2017 рр.

Показник	2015 р.	2016 р.	Динаміка 2016 р. до 2015 р., %	2017 р.	Динаміка 2017 р. до 2016 р., %
Активи (в млрд дол. США):	12891	13231	2,6	14495	9,6
- за кордоном	8015	8337	4	9004	8
- внутрішні	4875	4894	0,4	5491	12,2
- доля закордонних активів (в %)	62	63	0,8	62	-1,4
Продажі (в млрд дол. США):	7653	7502	-2	7964	6,2
- за кордоном	4802	4765	-0,8	5170	8,5
- внутрішні	2851	2737	-4	2793	2,1
- доля закордонних активів (в %)	63	64	0,8	65	2,2
Зайнятість (тис. осіб)	16271	16455	1,1	16646	1,2
- за кордоном	9130	9535	4,4	9757	2,3
- внутрішні	7141	6920	-3,1	6889	-0,4
- доля закордонних активів (в %)	56	58	1,8	59	1,2

Джерело: складено автором на основі [90].

Дані таблиці свідчать про зростання частки активів в абсолютному вираженні (в млрд дол. США) з 2015 р. по 2017 р., що викликане ростом активності діяльності ТНК. З іншого боку, продажі відзначилися скороченням в 2016 р. та поступовим зростанням обсягів в 2017 р.

Аналізуючи склад групи найбільших транснаціональних корпорацій світу і зміни за останні десятиліття, можна простежити, як змінювалися домінуючі галузі та регіони. Існує ряд рейтингів великих компаній, які (включаючи фінансові) по ряду показників визначають склад групи найуспішніших ТНК світу, що дає можливість відстежити її зміни за останні десятиліття. Сьогодні багато західних рейтингових агентств займаються складанням і публікацією спеціальних корпоративних рейтингів (рейтингів корпоративного управління і контролю), які є важливим компонентом оцінки загального рівня інвестиційної привабливості

підприємств і інструментом корпоративного управління щодо забезпечення ефективної реалізації прав інвесторів. Наявність таких рейтингів і правил, визнаних інвесторами з різних країн – важлива перевага в умовах існуючої гострої конкуренції за залучення капіталів.

Найпоширенішими маркетинговими стратегіями, що використовуються суб'єктами міжнародного бізнесу, передусім ТНК, є багатонаціональна (адаптаційна) і глобальна (стандартизована). Вони, однак, рідко реалізуються в чистому вигляді, й у практиці можна спостерігати підходи стандартизованої адаптаційної стратегії. Дилема між адаптацією та стандартизацією тісно пов'язана з корпоративною стратегією щодо міжнародної експансії ТНК. Всесвітня стандартизація пропонує єдину, уніфіковану за підходами стратегію маркетингу, яка спирається на стратегію єдиної глобальної марки, забезпечує економію витрат на виробництво і просування продукції, поширюється на максимальну кількість ринків («Beiersdorf AG», «Procter&Gamble», «Philips», «Unilever»).

Таким чином можна зробити висновок, що саме географічна диверсифікація діяльності на глобальному рівні та участь у міжнародній спеціалізації виробництва є визначальною рисою сучасних ТНК. Але збільшення масштабів діяльності ТНК відбувається не стільки через зростання кількості самих ТНК та їх філій, скільки за рахунок посилення потужності вже існуючих.

Отже, внаслідок географічної диверсифікації діяльності ТНК та того, що транснаціональні корпорації та транснаціональні банки відіграють сьогодні певну роль структуроутворюючого фактору світової економіки, посилилась взаємозалежність між країнами і, відповідно, кризові ситуації можуть легко передаватися з однієї національної економіки в іншу.

Ще однією сучасною рисою ТНК є те, що в останні десятиліття збільшуються масштаби їх міжнародної інвестиційної діяльності. Оскільки переважна більшість материнських компаній ТНК (за оцінками – біля 79% [69]) розташовані в промислово розвинених країнах, а рух інвестицій відбувається в основному між материнською компанією та її філіями, то саме промислово розвинені країни є основними експортерами капіталу. Як вказує Рогач О.І., «на три основні «центри

сили» – Європейський союз, США, Японію припадає 85% щорічних потоків вивозу капіталу.

ТНК цієї «тріади» контролюють 4/5 сукупного обсягу нагромаджених прямих іноземних інвестицій» [42]. Але, на сьогоднішній день експортерами капіталу стають не тільки економічно розвинені країни, а і країни, що розвиваються. Експортерами капіталу виступають нові індустріальні країни (НІК), такі як Гонконг, Сінгапур, Тайвань, Південна Корея, Аргентина, Бразилія, Малайзія. Якщо в першій половині ХХ ст. основний потік прямих іноземних інвестицій спрямовувався в колоніальні території та залежні країни Азії, Африки та Латинської Америки, то в другій половині минулого століття основною сферою вкладення інвестицій ТНК стали промислово-розвинені країни.

За оцінками щорічного рейтингу американського журналу Forbes «Forbes Global 2000», за підсумками 2017 р. сукупний показник обсягу продажів 100 найбільших світових корпорацій становив 10976,1 млрд дол. США, а розмір активів – 70854,4 млрд дол. США [69]. Необхідно відзначити, що «Forbes» бере в якості основи для рейтингу чотири основні показники: ринкову капіталізацію, обсяг активів, продажів і прибутку (табл. 1.4). Саме тому рейтинг журналу значно відрізняється від численних аналогів, які будують порівняння компаній на якомусь одному показнику.

Нові індустріальні країни, в свій час потрапивши у сферу інтересів промислово розвинених країн, пройшли прискорений курс індустріалізації, опанували сучасну техніку менеджменту, разом з прямими іноземними інвестиціями одержали сучасні технології і, досягнувши досить високого рівня економічного розвитку, отримали власні можливості щодо експорту капіталу. Все це дозволило новим індустріальним країнам та Китаю вийти на ринок інвестицій, при цьому деякі з них (Тайвань, Південна Корея, Сінгапур) є нетто-експортерами капіталу. Але, треба вказати, що успіх НІК та Китаю побудовано на імпортованих технологіях (переважно з США та Японії, які вивозили в ці країни своє масове промислове виробництво) та дешевій робочій силі. Тому економічні успіхи цих країн безпосередньо залежать від промислово розвинених країн, оскільки в сучасних

умовах передові позиції на світовому ринку можуть бути здобуті тільки за рахунок власних наукових розробок та інновацій.

Таблиця 1.4 – Список найбільших корпорацій світу в 2017 р. за версією журналу «Forbes», млн дол. США

Ранг	Компанія	Країна	Доходи	Прибуток	Активи	Ринкова вартість
1	ICBC	КНР	165300	43700	4210900	311000
2	China Construction Bank	КНР	143200	37200	3631600	261200
3	JPMorgan Chase	США	118200	26500	2609800	387700
4	Berkshire Hathaway	США	235200	39700	702700	491900
5	Agricultural Bank of China	КНР	129300	29600	3439300	184100
6	Bank of America	США	103000	20300	2328500	313500
7	Wells Fargo	США	102100	21700	1915400	265300
8	Apple	США	247500	53300	367500	926900
9	Bank of China	КНР	118200	26400	3204200	158600
10	Ping An Insurance Group	КНР	141600	13900	1066400	181400
11	Royal Dutch Shell	Нідерланди	321800	15200	410700	306500
12	Toyota Motor	Японія	265200	22500	473000	200700
13	ExxonMobil	США	230100	20400	348800	344100
14	Samsung Electronics	Південна Корея	224600	41000	293200	325900
15	AT&T	США	159200	30600	446300	198300
16	Volkswagen Group	Німеччина	272000	13100	531400	101400
17	HSBC Holdings	Велика Британія	63200	10800	2652100	200300
18	Verizon Communications	США	128000	31200	264500	200900
19	BNP Paribas	Франція	117800	8500	2353900	93600
20	Microsoft	США	103300	14200	245500	750600

Джерело: складено автором на основі [69].

Наступною, на наш погляд, визначальною ознакою сучасних транснаціональних корпорацій є їх вплив на розвиток науково-технічного прогресу та активне застосування наукових розробок.

Враховуючи те, що в постіндустріальному світі визначальним фактором економічного розвитку стає науково-технічний прогрес, і всі інші фактори працюють у контексті впровадження наукових розробок, ТНК виділяють достатньо велику частку свого бюджету на НДДКР. Внаслідок цього ТНК здійснюють величезний вплив на розвиток науково-технічного прогресу в усьому світі, і, таким чином, визначають як напрямок розвитку НТП, так і, відповідно, структурні зрушення в світовій економіці. На сьогоднішній день 50% ТНК володіють 1/4 усіх патентів [23]. Отже, ТНК займають домінуючу позицію в світовій економіці та майже монопольне становище в постіндустріальному суспільстві саме за рахунок їх

першості у сфері високих технологій.

Потужні ТНК впливають на світовий розвиток науково-технічного прогресу завдяки своїм величезним фінансовим можливостям. Звичайно, малі та середні фірми також займаються науковими розробками, але для впровадження новітніх розробок у виробництво, на модернізацію виробничого процесу і устаткування та т. ін. необхідні великі кошти, яких, як правило, у цих фірм немає. Тому, ТНК не тільки самі займаються науковими розробками, а й скуповують їх по всьому світові у фірм, що фінансово не здатні впровадити в життя власні винаходи. Тим самим ТНК не тільки економлять кошти на власних наукових розробках (дешевше купити готовий науковий продукт, ніж вкладати гроші в свої розробки, які невідомо коли принесуть бажаний результат, а можливо взагалі цього результату не буде), а й активно використовують винаходи, впроваджуючи в життя нововведення, доводячи їх до масового споживача і, таким чином, отримують надприбутки. ТНК не тільки самі використовують новітні розробки, а й активно їх продають. На продаж йдуть ті розробки, які були створені самими науковими підрозділами ТНК, але з тих чи інших причин не можуть бути використані самою компанією, або ці розробки вже застарілі і їх продають переважно у країни, що розвиваються, які є основним споживачем таких технологій на світовому ринку.

ТНК на сьогодні є одним з головних виконавців держзамовлення на виробництво тієї чи іншої інноваційної продукції, при чому сама держава виділяє значні кошти на розробку нових технологій.

Саме інноваційна діяльність ТНК є визначальним фактором конкурентоспроможності їх на світовому ринку. Але наукові розробки здійснюються не тільки в країні, звідки походить ТНК, тобто в країні-базування, а і в приймаючих країнах, там де розташовані філії ТНК. Так, 23% усіх науково-дослідних та конструкторських робіт здійснюється за межами країни-базування, навіть США виконують 10% цих робіт за межами країни [23]. Це пов'язано з тим, що дослідницькі центри більш ефективно розташовувати там, де для них є висококваліфіковані кадри та інші умови. Так, на сьогоднішній день створено понад

100 таких центрів, в тому числі такими компаніями як Microsoft, Motorola, GM, GE, JVS, Samsung, IBM, Intel, Du Pont, P@G, Ericsson, Nokia, Panasonic, Mitsubishi, AT&T, Siemens [90]. Таким чином, можна зробити висновок, що для підвищення своїх конкурентних переваг, транснаціональні корпорації використовують висококваліфіковану робочу силу інших країн.

Але, не тільки фактор використання висококваліфікованої робочої сили сприяє проведенню наукових досліджень у приймаючих країнах. У зв'язку з тим, що ТНК прагнуть до певного монопольного статусу в тій чи іншій сфері господарювання, і це входить у протиріччя з національним законодавством, корпорації створюють формально незалежні від них дослідницькі центри. Це дозволяє максимально ефективно використовувати всі нові розробки і винаходи. Досить часто всі ці дослідження не мають прямого відношення до безпосереднього профілю компанії. Навіть якщо найновіші досягнення науки й техніки взагалі ніколи не можуть бути використані ТНК в бізнес-цілях, пріоритет в постіндустріальній економіці матимуть саме ці корпорації.

В 2017 р. найбільші корпорації світу працювали на банківський сектор. При цьому переважаючою країною базування банківських ТНК є Китай та США. Однак відповідно до іншого рейтингу – «Fortune Global 500», – підготовленого журналом «Fortune» в 2018 р., десятка найбільших корпорацій за рівнем доходу виглядала дещо інакше і представлена в основному компаніями нафтогазового сектору, автовиробниками чи торговельними мережами (табл. 1.5).

Варто зазначити, що принципових і істотних змін в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. не відбулося. Примітним є синхронне покращення позицій ТНК нафтовидобувної галузі («Royal Dutch Shell» піднялася з 7 на 5 позицію, «BP» піднялася з 12 на 8 позицію, «Exxon Mobil» піднялася з 10 на 9 позицію). Зміна понад трьох позицій рейтингу «Fortune Global 500» в 2018 р. відбулася лише в компанії «Amazon.com», яка покращила свої фінансові результати і зайняла 18 сходинку рейтингу (26 місце в 2017 р.).

Таким чином, ТНК на сьогодні є ключовими суб'єктами науково-технічного

розвитку й самим фактом своєї діяльності визначають географію розповсюдження інновацій. На основі новітніх досягнень науки та техніки відбувається і сама організація виробництва ТНК, зокрема за рахунок гнучкого ефективного менеджменту та маркетингу.

Таблиця 1.5 – Список найбільших корпорацій світу в 2018 р. за версією рейтингу «Fortune Global 500»

Ранг	Компанія	Країна	Ранг в 2017 р.	Доходи, млн дол. США	Динаміка доходу в порівнянні з 2017 р., %	Прибуток, млн дол. США	Динаміка прибутку в порівнянні з 2017 р., %
1	Walmart	США	1	500343	3,0	9862,0	-27,7
2	State Grid	КНР	2	348903	10,7	9533,4	-0,4
3	Sinopec Group	КНР	3	326953	22,2	1537,8	22,2
4	China National Petroleum	КНР	4	326008	24,2	-690,5	-137
5	Royal Dutch Shell	Нідерланди	7	311870	29,9	12977,0	183,7
6	Toyota Motor	Японія	5	265172	4,1	22510,1	33,2
7	Volkswagen	Німеччина	6	260028	8,2	13107,3	120,8
8	BP	Велика Британія	12	244582	31,1	3389,0	2847
9	Exxon Mobil	США	10	244363	17,4	19710,0	151,4
10	Berkshire Hathaway	США	8	242137	8,3	44940,0	86,7
11	Apple	США	9	229234	6,3	48351,0	5,8
12	Samsung Electronics	Південна Корея	15	211940	21,8	36575,4	89,3
13	McKesson	США	11	208357	4,9	67,0	-98,7
14	Glencore	Швейцарія	16	205476	18,2	5777,0	318,9
15	UnitedHealth Group	США	13	201159	8,8	10558,0	50,5
16	Daimler	Німеччина	17	185235	9,3	11863,9	25,8
17	CVS Health	США	14	184765	4,1	6622,0	24,5
18	Amazon.com	США	26	177866	30,8	3033,0	27,9
19	EXOR Group	Італія	20	161677	4,4	1569,1	140,9
20	AT&T	США	19	160546	-2,0	29450,0	127

Джерело: складено автором на основі [70].

Наступною ознакою сучасних ТНК є те, що виходячи з власних інтересів, транснаціональні корпорації здійснюють економічний та політичний вплив як на окремі держави, так і на світову економіку в цілому. Враховуючи процес транснаціоналізації, сучасні ТНК є скоріше суб'єктом глобального економічного середовища, ніж суб'єктом національної належності. Країна первісного походження

(базування) розглядається ними лише з позиції наявності на цій території переваг розміщення для корпорації. Поширення транснаціональних злиттів та поглинань, стратегічних альянсів, перехресне володіння акціонерним капіталом, міжнародна диверсифікація діяльності, розташування материнської компанії за межами країни первісного базування та ін. підкреслює наднаціональний характер сучасних ТНК, на відміну від їх попередників. Сучасні ТНК внаслідок здійснення глобальних операцій вже не орієнтуються на інтереси певної країни, навіть якщо це країна первісного базування. Пріоритетом є тільки власні інтереси транснаціональної корпорації. За рахунок міжнародного масштабу діяльності ТНК швидко реагують на відміни в економічних умовах та політиці країн, здійснюючи перелив капіталу, використовуючи більш дешеву та/або висококваліфіковану робочу силу, дешевшу сировину та інші переваги розміщення. ТНК спроможні швидко поєднати фактори виробництва, що знаходяться у різних країнах, та завойовувати нові ринки у будь-якій країні світу. Таким чином, ТНК все менше є об'єктом національної політики держави. Більша частина їх діяльності знаходиться поза контролем національної держави, і, відповідно, важелів впливу на ТНК у окремої держави стає все менше. У зв'язку з цим виникають суперечності що до впливу ТНК на національні та глобальну економіку.

Враховуючи сучасні тенденції розвитку транснаціональних корпорацій та їх суперечливий вплив на національні та глобальну економіки, національні держави намагаються регулювати їх діяльність. Проте уряди національних держав мають обмежену кількість важелів протидії ТНК. А неконкурентоспроможні країни на міжнародному ринку взагалі не мають таких важелів, оскільки для ТНК традиційні обмеження національної економічної системи не мають сенсу. Тому одним з основних напрямків розвитку світового господарства, є впровадження комплексу заходів, ініційованих керівництвом США, Європейського Союзу, Індії, Китаю та ін. країн, націлених на зміцнення самого інституту держави та забезпечення протидії діяльності екстериторіальних ТНК.

1.3. Форми опанування світового ринку транснаціональними корпораціями

Важливим аспектом діяльності ТНК є середовище функціонування транснаціональних корпорацій, яке можна поділити на зовнішнє та внутрішнє.

Внутрішнє середовище функціонування ТНК складається з мети діяльності, технології, людського капіталу, структури. У теорії менеджменту ці чинники називаються «внутрішніми ситуаційними змінними». Ці чинники взаємопов'язані між собою, тому зміни однієї складової впливають на всі інші.

Мета пов'язана з поняттям «місії» ТНК. Місія – це загальна мета фірми, у формулюванні якої відображені статус, стратегічний напрям розвитку фірми та орієнтири (тобто більш віддалені цілі, яких прагне досягти фірма) формування «дерева цілей» – конкретної мети в різних сферах діяльності, на різних рівнях і в різних структурах (рис. 1.1).

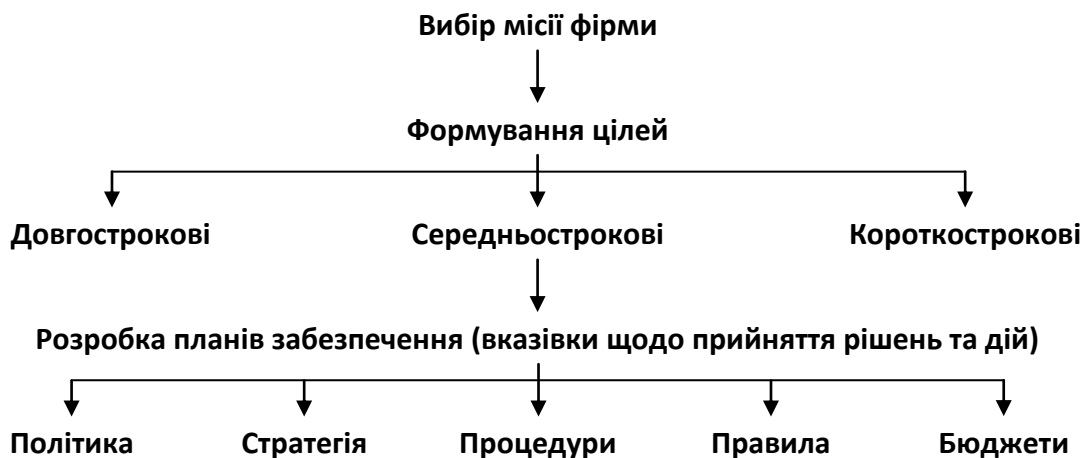


Рисунок 1.1 – Порядок процесу формування місії та цілей ТНК

Джерело: складено автором.

Слід зазначити, що для ТНК важливе значення мають довгострокові цілі (наприклад, проникнення на ринок та завоювання його певної частки; пристосування продукції до специфіки конкретного ринку; визначення майбутніх світових можливостей, тощо).

Технологія – важлива для ТНК внутрішня та водночас зовнішня складова.

Технологія – це поєднання кваліфікаційних навичок, устаткування, інфраструктури, інструментів і відповідних технічних знань для здійснення бажаних перетворень в матеріалах, інформації або людях. ТНК обирають один з трьох видів технологій або їх поєднання, в залежності від мети:

- одиночне, дрібносерійне або індивідуальне виробництво, де водночас виготовляється лише одна або невелика партія виробів. Найчастіше така продукція виробляється за специфікаціями або за зразками (комерційні «Боїнги», військові реактивні літаки, унікальне медичне устаткування, космічні літаки, судна для прогулянок, одяг, меблі);
- масове або велике серійне виробництво, тобто виготовлення значної кількості виробів, що ідентичні один одному (конвеєрне виробництво, механізація та автоматизація виробництва – тобто технологія масового виробництва);
- безперервне виробництво (автоматизоване), яке використовується для виробництва однакового за складом продукту у великих обсягах (переробка нафти, сталеливарне та мідеплавильне виробництво, тощо).

Аналізуючи роль ТНК у сучасному світогосподарському розвитку, необхідно бути достатньо обережними в наданні оцінок кардинального емоційного забарвлення, на кшталт «абсолютно негативна» або «надзвичайно позитивна», адже результуючий вектор руху залежить від сполучення та збалансування впливу різноманітних рушійних сил глобалізації економічного розвитку (рис. 1.2).

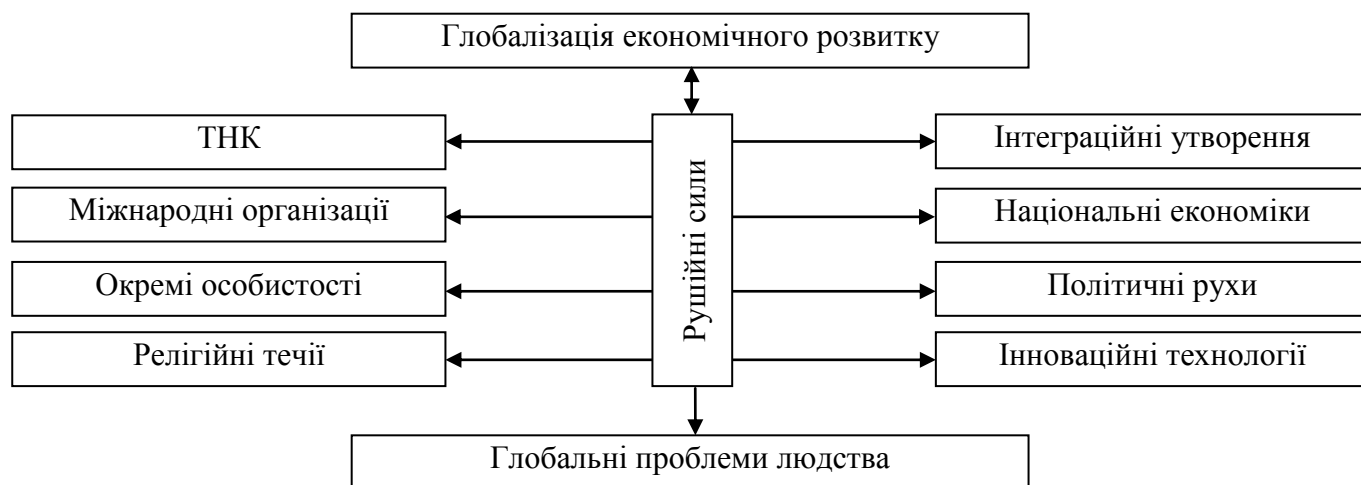


Рисунок 1.2 – Рушійні сили глобалізації економічного розвитку

Джерело: складено автором.

Окремі особистості за наявності відповідної політичної, економічної та/або військової могутності здатні зупинити процес лібералізації міжнародних відносин та спрямувати національні економіки в бік автаркії задля реалізації власних амбіцій, які часто суперечать національним інтересам (у тому числі економічним) і створюють загрозу світовій стабільності (сучасними прикладами є Російська Федерація, Кореїська Народно-Демократична Республіка, Іран).

Водночас в інших країнах державні діячі здатні сприяти зламу застарілих політичних, економічних і світоглядних стереотипів задля добробуту власного народу, що підтверджується прикладами Японії, «азійських тигрів», КНР. Чітко простежується роль національних ТНК у забезпеченні реалізації світовідчуття керівників окремих держав. У свою чергу, китайські ТНК сприяють диверсифікації економіки КНР, посилюють позиції країни походження на світовій арені, використовуючи потенціал економічної глобалізації з одночасним її посиленням. Узагальнюючи реальний і потенційний вплив ТНК на глобальну економіку, необхідно зазначити амбівалентний характер такого впливу, тобто породження діями ТНК різноспрямованих наслідків (табл. 1.6).

Таблиця 1.6 – Амбівалентність окремих складових впливу ТНК на глобальну економіку

Позитивні риси	Проблеми й загрози
Асиметрія економічного розвитку по країнах	
Емуляція найкращих інституційних механізмів	Консервування відсталості та примітивізація окремих національних економік
Активізація використання природних ресурсів	
Актуалізація альтернативних «чистих» джерел енергії, композитних матеріалів	Загроза вичерпання ключових ресурсів (водних, енергетичних, земельних тощо)
Асиметрія в забезпеченні інтелектуальним ресурсом	
Зростання оплати інтелектуальної праці в менш розвинених країнах, зниження надмірної оплати в розвинених країнах	Вимушена спеціалізація країн на примітивних і застарілих технологіях
Транскордонне переміщення виробничих потужностей	
Підвищення добробуту приймаючої країни; посилення інтелектуалізації та інформатизації виробництва в попередній країні	Збереження технологічного та відповідно соціально-економічного розриву між країнами
Лібералізація міжнародної економічної діяльності	
Поглиблення міжнародного поділу праці; зростання мотивації для вільного переміщення капіталів і робочої сили	Потенційна загроза знищення національного товаровиробника та потрапляння в імпорتنу залежність окремих країн

Джерело: складено автором на основі [19, 27, 28].

Важливим чинником глобалізації стали зміни умов діяльності фінансових інститутів у зв'язку з дерегулюванням банківської діяльності. В процесі дерегулювання було знято перешкоди на проведення банками й іншими фінансовими закладами різноманітних фінансових операцій. Внаслідок цього виникають фінансові холдинги, що надають клієнту будь-які послуги в галузі фінансового посередництва. Саме холдинги сьогодні домінують на світовому фінансовому ринку [19].

Є підстави вважати, що характерною рисою глобалізації є формування в масштабах всього світу не просто фінансового або інформаційного ринку, але утворення фінансово-інформаційного простору, в якому дедалі більше здійснюється не тільки комерційна, а й уся діяльність людства [39].

Слід також зазначити, що сучасні технології не стоять на місці, тому ТНК, виборюючи лідерство на світовому ринку постійно удосконалюють технології, виходячи з реалій початку XXI сторіччя. А реалії – це перехід від суспільства промислового до суспільства інформаційного.

Людський капітал – в теорії та практиці сучасного менеджменту люди розглядаються як центральний ситуаційний чинник. Дж. Грейсон та Карл О'Делл відзначають, що саме людський капітал, а ні устаткування та заводи є наріжним каменем конкурентоспроможності, економічного зростання та ефективності. Слід зазначити, що ТНК по-різному будують політику формування кадрового потенціалу, певна різниця полягає у національній приналежності ТНК (табл. 1.7).

Структура – це логічне взаємовідношення рівнів управління та функціональних галузей (маркетинг, виробництво, навчання персоналу, планування фінансів, тощо), побудоване за такою формою, яка дає можливість найбільш ефективно досягти мети (виконати місію).

Зовнішнє середовище діяльності ТНК характеризується підвищеною складністю, рухомістю та невизначеністю. Складність середовища – це кількість чинників, на які ТНК повинна реагувати, а також варіативність кожного чинника. Рухомість середовища – швидкість, з якою відбуваються зміни в оточенні організації. Невизначеність середовища є функцією кількості інформації, якою

володіє ТНК з приводу кожного чинника. Для ефективної закордонної діяльності ТНК повинна знати та проаналізувати зовнішнє середовище країни базування, а також враховувати вплив міжнародного середовища.

Таблиця 1.7 – Класифікація країн згідно національних атрибутів культури

Група	Назва країн
Англо-американська	США, Великобританія, Канада, Нова Зеландія, Австралія, ПАР, Ірландія
Німецька	Німеччина, Швейцарія, Австрія
Романо-європейська	Франція, Бельгія, Італія, Іспанія, Португалія
Скандинавська	Фінляндія, Норвегія, Швеція, Данія
Близькосхідна	Туреччина, Греція, Іран
Арабська	Бахрейн, Кувейт, Саудівська Аравія, Оман, ОАЕ
Далекосхідна	Сінгапур, Малайзія, Гонконг, Філіппіни, Тайвань, Індонезія, Таїланд
Латиноамериканська	Мексика, Аргентина, Венесуела, Чилі, Перу, Колумбія
Незалежні	Індія, Ізраїль, Японія, Бразилія

Джерело: складено автором на основі [27].

Одним з найвиразніших проявів глобалізації є утворення транснаціональних корпорацій і посилення їх впливу на світові економічні процеси. Можна навіть стверджувати, що система ТНК є головною рушійною силою глобалізації як метасистеми. Відкритість національних економік, що є одним з ключових вимог згідно з Вашингтонським консенсусом, найбільше відповідає саме інтересам ТНК. Інтернаціоналізація виробництва дозволяє ТНК захоплювати ринки, обминаючи митні перешкоди. Транснаціональні корпорації все більше відриваються від країни базування в своїй діяльності, в них все менше залишається «національного» і все більше – «глобального». Так, наприклад, американська компанія «Exxon Mobil Corporation» 75% своїх доходів отримує за межами США. ТНК виходять з-під опіки своїх урядів і стають, по суті, незалежними суб'єктами економічної діяльності. Транснаціоналізація відбувається прискореними темпами. За останній рік транскордонні злиття та поглинання зросли на 53% і досягли 526 млрд дол. США, що було обумовлено зростанням кількості мегаугод (вартістю більш 3 млрд дол. США). Це відображає як зростаючу вартість активів на фондових ринках, так і підвищення фінансових можливостей покупців для здійснення подібних операцій. Інвестиції у нові проекти становили 904 млрд. дол. США. Більше 65% від загальної вартості інвестицій у нові проекти як і раніше припадає на частку країн, що

розвиваються, і країни з перехідною економікою. Очікується, що до 2020 року інвестиції ТНК досягнуть 800 млрд дол. США, а вартість товарів, вироблених їх закордонними філіями, становитиме 20 трлн дол. США [61].

До зовнішнього середовища можна віднести:

- правове (правова система країни, юридичні взаємовідносини);
- політичне (політична організація – демократія(лібералізм, комунізм, консерватизм, радикалізм, тощо) та тоталітаризм(фашизм, комунізм, авторитаризм);
- економічне (вільна приватна ринкова, центрально керована або планова, змішана. соціально-ринкова економіка);
- соціальне;
- культурне (система культурних цінностей, релігія, звичаї, тощо)

Сучасні ТНК, що функціонують у світогосподарському середовищі, повинні аналізувати стан економіки та тенденції її розвитку тих країн, в яких вони ведуть або мають намір вести свою діяльність. ВВП, обмінні курси, рівень заробітної платні, інфляція, ставки банківського відсотку, оподаткування, особливості конкурентної боротьби, тощо, все це – важливі чинники зовнішнього середовища міжнародного бізнесу.

ТНК відіграють найважливішу роль у процесі глобалізації, тому що, по-перше, їхня діяльність та їхні потреби лежать в основі організаційних і технологічних інновацій, а отже, в основі розвитку продуктивних сил; по-друге, на їх частку припадає найбільша кількість міжнародних транзакцій; по-третє, на сучасному етапі розвитку світової економіки вони є єдиним актором, який дійсно може планувати, організовувати і контролювати транскордонну діяльність; по-четверте, вони здатні повною мірою скористатися перевагами ІКТ і сприяти їх розповсюдженню і розвитку; по-п'яте, на відміну від багатьох інших суб'єктів світової економіки, ТНК є, скоріше, активним, ніж пасивним учасником процесів глобалізації (рис. 1.3).

Вищевикладене дає вагомі підстави вважати, що сукупність ТНК виступає як самостійна підсистема і найважливіший каталізатор процесів трансформації та глобалізації світової економіки. Разом із тим поетапний аналіз розвитку ТНК

дозволяє зробити висновок, що транснаціональні корпорації не тільки прискорюють просування світової економіки до глобалізації і формують її характер в сучасних умовах, але й є об'єктивним породженням економічних процесів і одним з продуктів глобалізації.



Рисунок 1.3 – Роль транснаціональних корпорацій в процесах глобалізації

Джерело: [26].

Аналіз діяльності транснаціональних корпорацій і теорій прямих іноземних інвестицій дозволяє виділити такі основні джерела ефективної діяльності ТНК (в порівнянні з чисто національними компаніями) [13]:

- використання переваг володіння природними ресурсами (або доступу до них), капіталом і знаннями, особливо результатами НДДКР, перед фірмами, які здійснюють свою підприємницьку діяльність в одній країні і задовольняють свої потреби в закордонних ресурсах тільки шляхом експортно-імпортних операцій;

- можливість оптимального розташування своїх підприємств у різних країнах з урахуванням розмірів їхнього внутрішнього ринку, темпів економічного зростання, ціни і кваліфікації робочої сили, цін і доступності інших економічних ресурсів, розвиненості інфраструктури, а також політико-правових факторів, серед яких найважливішим є політична стабільність;

- можливість акумулювання капіталу в рамках всієї системи ТНК, включаючи позикові кошти в країнах розташування іноземних філій, і додаток його в найбільш вигідних для компанії обставин і місцях;

- використання в своїх цілях фінансових ресурсів усього світу;
- постійна інформованість про кон'юнктуру товарних, валютних і фінансових ринків у різних країнах, що дозволяє оперативно переводити потоки капіталів у ті держави, де складаються умови для отримання максимального прибутку, і водночас розподіляти фінансові ресурси з мінімальними ризиками (включаючи ризики від коливання курсів національних валют);
- раціональна організаційна структура, яка знаходиться під пильною увагою керівництва ТНК, постійно удосконалюється;
- створення нових робочих місць і забезпечення більш високого рівня заробітної плати в порівнянні з середньостатистичним рівнем по країні;
- можливість здійснення великих капіталовкладень у НДДКР.

Основними причинами, що зумовили розгортання конфронтації між ТНК та державами, стало те, що перші намагалися втручатися в політичну та соціальну діяльність урядів для встановлення контролю. Таким чином, здійснювався постійний тиск на органи влади переважно приймаючих країн, володіючи капіталом, що нерідко перевищує бюджети розвинених європейських країн, транснаціональні компанії прагнуть за будь-яку ціну домінувати на ринках, порушуючи при цьому правила чесної торгівлі та добросовісної конкуренції. Розвиваючи своє виробництво в слаборозвинених країнах із недосконалим законодавством, ТНК уникають відповідальності за численні правопорушення.

Загалом загрози та недоліки від діяльності ТНК можна умовно розділити на чотири групи: екологічні, економічні, правові та соціальні.

До екологічних віднесемо фактично неконтрольований процес викиду отруйних речовин від виробництва в атмосферу, забруднення водойм, питання очистки ґрунтів та водойм від нафти та продуктів її переробки. Часто через лобіювання інтересів урядом ТНК дозволяють собі чинити екологічні злочини та не нести за це жодної відповідальності. Економічні загрози являють собою набір економічних та виробничих факторів, які призвели або які є наслідком діяльності компаній. Так, наприклад, багатонаціональні корпорації порушують правила

ведення чесної торгівлі, стаючи монополістами в галузі, нехтуючи правилами добросовісної конкуренції, унеможливають розвиток малого та середнього бізнесу в певній галузі.

Варто відзначити позитивний вплив ТНК на країни, що розвиваються, тобто вплив прямих іноземних інвестицій від транснаціональних компаній (табл. 1.8). У країнах, що розвиваються, підприємства ТНК сприяють:

- перетворенню цих країн з експортерів сировини на продавців готової продукції;
- адаптації нових виробничих технологій;
- прискоренню інноваційних процесів;
- зростанню зайнятості населення;
- поширенню новітніх технологій і техніки шляхом їх вивезення та впровадження у філіях та відділеннях приймаючих країн, що розвиваються;
- поступовому підвищенню рівня розвитку економік приймаючих країн за рахунок надання їм коштів на модернізацію промисловості та інфраструктури, а також удосконалення кваліфікації їх трудових ресурсів.

Таблиця 1.8 – Економічні наслідки діяльності ТНК

	Для країни, що приймає	Для країни, що вивозить капітал
Позитивні наслідки	<ul style="list-style-type: none"> – отримання додаткових ресурсів (капітал, технології, управлінський досвід, кваліфікована праця); – зростання рівня виробництва та зайнятості; – стимулювання конкуренції 	<ul style="list-style-type: none"> – уніфікація «правил гри», зростання впливу на інші країни; – зростання доходів
Негативні наслідки	<ul style="list-style-type: none"> – зовнішній контроль над вибором спеціалізації країни у світовому господарстві; – витіснення національного бізнесу з найпривабливіших сфер; – зростання рівня нестабільності національної економіки; – ухилення великого бізнесу від податків 	<ul style="list-style-type: none"> – зниження державного контролю; – ухилення великого бізнесу від податків

Джерело: розроблено автором на основі [90].

Проте, крім низки позитивних факторів, є й негативні:

- філії ТНК націлені на розвиток виробництва, яке спрямоване на експорт.

З огляду на низькі ціни на місцеву сировину і невеликі розміри заробітної плати, міжнародні компанії створюють у країнах, що розвиваються, підприємства, які виробляють продукцію, призначену на експорт у країни свого базування чи в інші держави. Агресивно споживче ставлення до природних ресурсів країн розміщення філій ТНК;

- пограбування слаборозвинутих країн шляхом монополізації їх внутрішніх ринків і цін, переманювання висококваліфікованих спеціалістів;
- небажане втручання ТНК у діяльність приймаючих країн для впливу на їх політичну та економічну орієнтацію.

Особливий вплив ТНК мають на нові індустріальні країни, до яких належить низка країн Азії та Америки, що характеризуються високими темпами економічного зростання. У формуванні НІК можна виділити чотири етапи. На першому чотири країни Південно-Східної Азії (Гонконг, Сінгапур, Тайвань, Південна Корея) та три країни Латинської Америки (Аргентина, Бразилія, Мексика) досить швидко досягли великих соціально-економічних зрушень і практично зрівнялися з державами, які мали стабільно високі темпи економічного зростання. На другому етапі до цих країн додалися ще Малайзія, Таїланд та Індія. На третьому етапі в групу НІК почали включати Кіпр, Туніс, Туреччину та Індонезію, на четвертому – Філіппіни та Китай [90].

Стосовно наслідків впливу глобалізації світової економіки на розвиток міжнародного бізнесу, для ТНК розвинутих країн в більшій мірі проявляються позитивні аспекти. Загалом, глобалізаційні процеси несуть переважно позитивні наслідки для промислово-розвинених країн, що в значній мірі визначається їх значним виробничо-технічним та фінансово-економічним потенціалом. В той же час соціально-економічні наслідки для менш розвинених країн доволі суперечливі і в більшій мірі проявляються негативні аспекти. У цілому, для менш розвинених країн світу позитивні аспекти глобалізації проявляються в меншій мірі, а негативні в більшій порівняно з найбільш розвиненими націями планети.

Висновки до розділу 1

Сучасні ТНК – це міжнародні компанії, які володіють чи контролюють виробництво продукції або послуг поза межами країни базування, розташовуючи в різних країнах світу свої підприємства, об'єднані єдиною власністю на засоби виробництва, і діючи відповідно до глобальної стратегії, розробленої головною компанією.

Транснаціональна корпорація (ТНК) – велика фірма (або об'єднання фірм різних країн), яка має закордонні капіталовкладення та впливає на яку-небудь сферу (або декілька сфер) у міжнародному масштабі. ТНК – це компанія, що володіє виробничими підрозділами в декількох країнах. При цьому розрізняють: країну базування – країну, в якій знаходиться штаб-квартира ТНК та приймаючу країну – країну, в якій розміщення власність ТНК.

Розвиток підприємств, їх взаємодія і конкуренція в ринковій економіці є передумовами об'єднання окремих підприємств. Таке об'єднання ТНК отримало назву мегакорпорацій, дехто називає це явище формуванням транснаціональних мереж, а фактично воно є формуванням стійких інтеграційних зв'язків. Інтеграція дозволяє отримати низку конкурентних переваг: зниження трансакційних витрат, витрат на управління, ефект економії від масштабу, збільшення можливостей для масштабних інвестувань та НДДКР.

ТНК відіграють найважливішу роль у процесі глобалізації, тому що, по-перше, їхня діяльність та їхні потреби лежать в основі організаційних і технологічних інновацій, а отже, в основі розвитку продуктивних сил; по-друге, на їх частку припадає найбільша кількість міжнародних транзакцій; по-третє, на сучасному етапі розвитку світової економіки вони є єдиним актором, який дійсно може планувати, організовувати і контролювати транскордонну діяльність; по-четверте, вони здатні повною мірою скористатися перевагами ІКТ і сприяти їх розповсюдженню і розвитку; по-п'яте, на відміну від багатьох інших суб'єктів світової економіки, ТНК є, скоріше, активним, ніж пасивним учасником процесів глобалізації.

Сучасні тенденції розвитку транснаціональних корпорацій та їх суперечливий вплив на національні та глобальну економіки, національні держави намагаються регулювати їх діяльність. Проте уряди національних держав мають обмежену кількість важелів протидії ТНК. А неконкурентоспроможні країни на міжнародному ринку взагалі не мають таких важелів, оскільки для ТНК традиційні обмеження національної економічної системи не мають сенсу. Тому одним з основних напрямків розвитку світового господарства, є впровадження комплексу заходів, ініційованих керівництвом США, Європейського Союзу, Індії, Китаю та ін. країн, націлених на зміцнення самого інституту держави та забезпечення протидії діяльності екстериторіальних ТНК.

Географічна диверсифікація діяльності на глобальному рівні та участь у міжнародній спеціалізації виробництва є визначальною рисою сучасних ТНК. Але збільшення масштабів діяльності ТНК відбувається не стільки через зростання кількості самих ТНК та їх філій, скільки за рахунок посилення потужності вже існуючих.

Отже, внаслідок географічної диверсифікації діяльності ТНК та того, що транснаціональні корпорації та транснаціональні банки відіграють сьогодні певну роль структуроутворюючого фактору світової економіки, посилилась взаємозалежність між країнами і, відповідно, кризові ситуації можуть легко передаватися з однієї національної економіки в іншу.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «GENERAL ELECTRIC» В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Місце компанії «General Electric» в міжнародному бізнесі

«General Electric» – американська машинобудівна корпорація, найбільший в світі виробник багатьох видів техніки, включаючи локомотиви, енергетичні установки, газові турбіни, авіаційні двигуни, медичне обладнання, освітлювальну техніку. Штаб-квартира – в місті Ферфілд, штат Коннектикут (США).

Компанія заснована в 1878 році винахідником Томасом Едісоном і спочатку назвалася «Edison Electric Light», після об'єднання в 1892 році з компанією «The Thomson-Houston Electric Company» отримала свою сучасну назву.

1910 рік – компанія починає серійне виробництво лампочок з вольфрамовою ниткою (патент на використання в лампах розжарювання ниток з тугоплавких металів компанія купила у російського винахідника А. Н. Лодигіна в 1906 році).

1925 рік – випуск першого побутового холодильника.

1928 рік – відкриття мовної станції і початок мовлення телевізійних програм.

1942 рік – проведення випробування першого реактивного двигуна.

1947 рік – початок серійного випуску автоматичних пральних машин.

Сьогодні «General Electric» – багатопрофільна компанія, що працює в сфері високих технологій, виробничих, інформаційних і фінансових послуг, діяльність якої охоплює виробництво авіадвигунів, енергетичного обладнання, систем безпеки, пластмас, обладнання для водопідготовки і очищення води, розробку методів візуалізації в медицині, надання фінансових послуг юридичним і фізичним особам, створення телевізійних програм і фільмів. Понад 300 тисяч співробітників компанії працюють більш ніж в 100 країнах світу.

Діяльність «General Electric» здійснюється у трьох напрямках, які швидко

розвиваються, це – фінансовий, інфраструктурний і мас-медійний. Бізнес-підрозділи компанії структуровані таким чином, щоб досягати успіху на сучасних ринках і бути готовими до змін в майбутньому, а саме:

1. Інфраструктурний напрямок сприяє створенню енергетичної, транспортної, медичної, нафтогазової інфраструктури. Його бізнес-підрозділи створюють продукти і послуги, які роблять більш конкурентоспроможними в масштабах світової економіки регіони, що розвиваються, а також оновлюють парк обладнання розвинених країн за допомогою більш екологічних і економічних технологій.

2. Бізнес-підрозділи фінансового напрямку компанії пропонують широкий ряд продуктів і послуг комерційним структурам, приватним споживачам і різним ринкам по всьому світу. Маючи більш ємну, і тим самим більш сфокусовану структуру, «General Electric Capital» концентрує зусилля на розвитку стратегічних альянсів і спільних підприємств, які дозволяли б «General Electric» отримувати максимальну вигоду при реалізації нових ринкових можливостей.

3. Мас-медійний напрямок «General Electric» представлений «NBC Universal» – однією з провідних світових медіакомпаній, яка продукує, створює та просуває споживачеві фільми, телевізійні і новинні програми, спортивні передачі, спеціальні проекти. В результаті все більшого поширення цифрових технологій, форма передачі інформації та маркетингу інформаційних послуг, зазнала значних змін (збільшення питомої ваги кабельного телебачення, «монетизація» Інтернету). «General Electric» також вносить свій вклад в розвиток сучасних технологій та пошук нових і ефективних способів здійснення бізнесу в майбутньому.

Компанія «General Electric» ставить за мету досягти світового лідерства в кожному з напрямків своєї діяльності. Відповідно до цього, існуюча бізнес-стратегія «General Electric» сфокусована на п'яти ключових факторах росту компанії: технологічне лідерство; надання послуг; орієнтація на замовника; використання платформи зростання; вплив процесів глобалізації.

«General Electric» прагне до технологічного лідерства в майбутньому технологічному поколінні, володіючи для цього всіма ресурсами для подальшого росту, розвиваючи глобальні технічні можливості загалом та розширюючи спектр

нових продуктів і підтримуючи науково-дослідні розробки.

Надання послуг як невід'ємний фактор росту компанії сформувалося на основі її традиційної діяльності стосовно заміни запасних частин, капітального ремонту та відновленні обладнання. Це призвело до іншого бачення розвитку компанії – інвестицій в бізнес-процеси і передові технології для підвищення ефективності роботи вже встановленого обладнання «General Electric». Завдяки використанню сучасних технологій у компанії є всі можливості для технічного вдосконалення вже встановленого обладнання, підвищивши конкурентоспроможність своїх замовників. Цифрові технології швидко змінюють ділові відносини з постачальниками, партнерами і, перш за все, з замовниками.

Орієнтація на замовника, як ще один фактор росту компанії «General Electric», гарантує, що всі продукти і послуги приносять додану вартість замовникам. Це в поєднанні зі знаннями в галузі фінансів, послуг і технологій, означає створення партнерства, яке максимально збільшує прибутковість і забезпечує високу якість діяльності замовників.

Основна перевага «General Electric» – здатність прогнозувати майбутнє. Зростання – ключовий фактор і основна компетенція, яку розвиває «General Electric», передбачає визначення основних тенденцій і шляхів для розвитку компанії. Процес глобалізації обумовлює не тільки підвищення доходів компанії від продажу продукції та послуг на світових ринках, а й охоплює кожен вид діяльності компанії, включаючи закупівлі сировини, компонентів і продукції, залучення невичерпних інтелектуальних ресурсів з усіх країн світу.

Компанія «General Electric» є одночасно і прибутковою, і динамічною. Котирування її акцій завжди вище, ніж в середньому на біржі, хоча за останні 20 років «General Electric» залишила багато ринків в споживчому, ресурсному і промисловому секторах. При цьому, як уже зазначалося вище, вона вийшла на нові ринки – мас-медійний, фінансових послуг, інформаційних технологій. У той же час «General Electric» стала глобальною компанією, так як її підрозділи займаються науковими дослідженнями, виробництвом і збутом власної продукції по всьому світу.

Основними країнами-імпортерами електрообладнання та комплектуючих виробництва компанії «General Electric» є Індія, країни Північної Америки та Європи. Попит на товари даної групи найбільший у Північній Америці та країнах Азії та Океанії. Найбільш перспективними ринками збуту є саме ринки Азії та Океанії, які витісняють ринки Північної Америки. Тип ринку галузі електрообладнання та комплектуючих можна охарактеризувати як ринок монополістичної конкуренції. В галузі працюють великі компанії, такі як Alstom Group», «Emerson Electric Co.», проте є й компанії з невеликими обсягами продаж.

МНК «Alstom Group» – французька компанія, яка представлена в 70 країнах світу і здійснює свою діяльність за такими напрямками як енергетика та транспорт. Компанія також займається виробництвом та продажем енергогенеруючого обладнання, систем автоматизації та систем сигналізації.

Компанія «Emerson Electric Co.» – мультинаціональна компанія, зі штаб-квартирою в США, займається автоматизацією промислових процесів, мережевими технологіями, виробництвом двигунів та інструментів, розробкою бізнес-рішень для промисловості. Дана корпорація представлена в 150 країнах, де працює 129 тис. службовців. «Emerson Electric Co.» це диверсифікована глобальна промислова компанія, яка, об'єднуючи технології та розробників разом, надає інноваційні рішення для клієнтів через свою потужну мережу управління процесами, промислової автоматизації, технологій в охоронному бізнесі та збереженні клімату.

Зазначені компанії є головними конкурентами «General Electric» в галузі. Найбільша доля продажів «Alstom Group» приходить на Європу, в той час як «Emerson Electric Co.» має такі в Північній Америці. Кожна з цих компаній намагається завоювати нові ринки в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, однак більшим попитом користується продукція все ж «General Electric».

В умовах сучасної конкуренції у галузі виробництва електронної та електротехнічної продукції, компанії знаходяться в ситуації, коли їм потрібно розробляти нові та інноваційні продукти у більш короткі цикли часу, за зниженою ціною, і з поліпшеною якістю. Так як, в основному, галузь випускає деталі та комплектуючі, які використовуються при застосуванні найновітніших технологій, то

виробники повинні встигати за потребами своїх споживачів.

Передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства є визначення складових та обґрунтування системного підходу для досягнення необхідного рівня тих конкурентних переваг, які можуть істотно вплинути на формування ключових компетенцій підприємства або забезпечити досягнення ринкових цілей господарювання у довгостроковій перспективі. Саме тому, для визначення ефективності діяльності «General Electric» доцільним буде розрахунок та аналіз показників конкурентоспроможності, визначення потенційних можливостей, слабких сторін, сприятливих можливостей та загроз досліджуваної компанії.

Оскільки, основним конкурентом компанії «General Electric» на ринку електрообладнання та комплектуючих є компанія «Emerson Electric Co.» виникає необхідність проведення аналізу їх фінансового стану шляхом розрахунку основних показників конкурентоспроможності для даних компаній (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1 – Показники конкурентоспроможності компаній
«General Electric» та «Emerson Electric Co.» за 2018 р.**

Критерії і показники конкурентоспроможності	Показники конкурентоспроможності «General Electric»	Показники конкурентоспроможності «Emerson Electric Co.»
1. Ефективність виробничої діяльності підприємств (E_B)		
1.1. Рентабельність товару, %	31,90	26,81
2. Фінансове положення підприємств (Φ_{II})		
2.1. Коефіцієнт автономії	0,17	0,44
2.2. Коефіцієнт платоспроможності	0,29	0,79
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,20	1,07
2.4. Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	0,39	2,63
3. Ефективність організації збуту і просування товару (E_3)		
3.1. Рентабельність продажів, %	16,56	15,32
3.2. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту	0,09	0,43
4. Конкурентоспроможність товару (K_T)		
4.1. Якість товару	1	1
4.2. Ціна товару	1	1
Коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства	3,83	3,57

Джерело: розроблено автором на основі [додатки А, Б, В, Д, Е, Ж, И, К, Л].

Коефіцієнт конкурентоспроможності розраховується за допомогою формули 2.1:

$$K_{KП} = 0,15E_B + 0,29\Phi_{П} + 0,23E_3 + 0,33K_T, \quad (2.1)$$

де $K_{KП}$ – коефіцієнт конкурентоспроможності підприємства;

E_B – значення критерію ефективності виробничої діяльності підприємства;

$\Phi_{П}$ – значення критерію фінансового положення підприємства;

E_3 – значення критерію ефективності організації збуту та просування товару на ринку;

K_T – значення критерію конкурентоспроможності товару;

0,15; 0,29; 0,23; 0,33 – коефіцієнти вагомості критеріїв.

Згідно розрахунків коефіцієнт конкурентоспроможності компанії «General Electric»:

$$K_{KП} = (0,15 \times (0,4 \times 31,90)) + (0,29 \times (0,29 \times 0,17 + 0,2 \times 0,29 + 0,36 \times 1,20 + 0,15 \times 0,39)) + (0,23 \times (0,37 \times 16,56 + 0,14 \times 0,09)) + (0,33 \times 1) = 3,83.$$

Крім того, на основі вищезазначеного, можна зробити висновок, що компанія «General Electric» станом на 31 грудня 2018 р. характеризується стабільним фінансовим положенням, що підтверджується високим значенням показника коефіцієнту автономії, який дорівнював 0,17 та свідчить про відсутність залежності компанії від зовнішніх кредиторів, оскільки він не перевищує норму, яка становить 0,5. Коефіцієнт платоспроможності компанії «General Electric», який складає 0,29, був менше норми (1,0), що свідчить про те, що вона не в повній мірі здатна виконувати свої фінансові зобов'язання та незначну імовірність ризику банкрутства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності компанії був на рівні 1,20, що перевищує норму (0,2) і свідчить про те, що вона може миттєво погасити свої зобов'язання, не використовуючи капітал з обороту. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту склав 0,09, що свідчить про відсутність залежності діяльності підприємства від реклами. Необхідно зазначити, що діяльність компанії є рентабельною, оскільки показник рентабельності продажів дорівнював 16,56%, тобто кожний долар продажу приносить понад 16 центів чистого прибутку.

Розрахунок показника конкурентоспроможності компанії «Emerson Electric Co.» має наступний вигляд:

$$K_{KП} = (0,15 \times (0,4 \times 26,81)) + (0,29 \times (0,29 \times 0,44 + 0,2 \times 0,79 + 0,36 \times 1,071 + 0,15 \times$$

$$2,63)) + (0,23 \times (0,37 \times 15,32 + 0,14 \times 0,43)) + (0,33 \times 1) = 3,57.$$

На основі розрахунків можна зробити висновок, що компанія має досить стійке фінансове положення. Коефіцієнт автономії дорівнює 0,44, що свідчить про незалежність корпорації «Emerson Electric Co.» від зовнішніх кредиторів, оскільки він є в межах норми. Коефіцієнт платоспроможності склав 0,79 і є менше норми (1,0), що свідчить про відсутність можливості в повній мірі нести свої фінансові зобов'язання, а ймовірність ризику банкрутства є незначною. Коефіцієнт абсолютної ліквідності був на рівні 1,07, що перевищує норму і свідчить про можливість миттєвого погашення зобов'язань компанії в момент настання такої потреби. Коефіцієнт ефективності реклами і засобів стимулювання збуту – 0,43, що говорить про помірний вплив реклами на обсяги продажів. Діяльність компанії є рентабельною, адже рентабельність продажів складає 15,32%, тобто кожний долар продажу приносить близько 15 центів чистого прибутку у 2018 р.

Діяльність компанії «General Electric» не вкладається в загальноприйняті стандарти стосовно того, якими мають бути результати її діяльності та як повинні проходити корпоративні зміни. За своєю структурою «General Electric» нагадує конгломерат, але зважаючи на їх неприбутковість, постійно вдається до придбання інших компаній та альянсів, але більшість таких придбань не були вдалими, адже внутрішня трансформація здійснюється лише незначними поступовими змінами існуючої структури. Будучи успішною компанією, «General Electric» змогла радикально змінитися, але, на нашу думку, ці зміни відбувалися лише в період загрози банкрутства. Зовні «General Electric» виглядає конгломератом, адже компанія діє на багатьох не пов'язаних між собою ринках: фінансових послуг, аерокосмічному, медичного обладнання, споживчих товарів, енергетики, медійному тощо.

Традиційна думка, щодо придбання інших компаній, полягає в тому, що покупці втрачають гроші, адже вони переплачують за них, і потім борються за інтеграцію придбань всередині вже існуючої компанії. Але відмінністю придбань «General Electric» є купівля десятків фірм щорічно. Такі придбання допомагають компанії заволодівати новими технологіями та виходити на нові ринки по всьому

світу. Іноді відбуваються великі придбання, як це було у випадку з NBC і RCA, але більшість придбань є набагато дрібнішими. «General Electric» купує та інтегрує, принаймні, одну компанію в тиждень, роблячи при цьому помилки (як у випадках з «Kidder Peabody» і «Montgomery Ward»), але в цілому придбання приносять більше вигоди, ніж збитків. У той час як багато інших фірм припинили роботу, такі придбання під час рецесії першого десятиліття XXI століття, «General Electric» залишалася життєздатною та активною, чому сприяли можливості здійснювати вигідні угоди через низьку конкуренції.

Компанія «General Electric» має ефективну стратегію придбання інших фірм. Вона включає зважену оцінку компанії до придбання і деталізований процес інтеграції після придбання. «General Electric» може швидко зорієнтуватися та визначити найбільш вдалий час для придбань, так як в компанії постійно проводиться оцінка потенційно можливих кандидатів. «General Electric» швидко інтегрує придбані компанії в свою систему і культуру, продаючи при цьому ті структурні одиниці нових компаній, які їй не знадобляться. Як правило, досліджувана ТНК вносить суттєві зміни в систему, культуру і технології придбаної компанії, яка найчастіше повністю зливається з материнською корпорацією.

Традиційна думка, щодо альянсів, визначає їх невдалими, через конфлікт інтересів між партнерами. Відмінністю альянсів «General Electric» є ініціація щороку десятків крупних альянсів та великої кількості дрібних. Венчурні підприємства допомагають компанії «General Electric» отримати доступ до нових технологій, продуктів і ринків по всьому світу. Окремі венчурні підприємства існують десятиліттями (як, наприклад, венчурне підприємство з аерокосмічної компанією «SNECMA» у Франції, або з медичною компанією «Yokagawa» в Японії), інші ж закриваються через рік або два.

В «General Electric» існують програми ідентифікації альянсів, як в рамках окремих підрозділів, так і на корпоративному рівні. Керівники, які займаються альянсами, мають глибокі знання, щодо потреб ТНК, що допомагає їм створювати і управляти венчурними підприємствами. Компанія проводить цикл щорічного планування в межах активного стратегічного планування. Менеджери вищої ланки

зустрічаються на початку року з 500 вищими керуючими, щоб визначити пріоритети в діяльності компанії на рік і поставити нові стратегічні цілі. Протягом року менеджери середньої та вищої ланки подорожують по філіям компанії і зустрічаються з тисячами працівників, щоб поліпшити план. Стратегічний план включає як цілі високого рівня, так і завдання для окремих підрозділів компанії.

Протягом останніх 20 років компанія «General Electric» ініціювала невелику кількість програм на корпоративному рівні, що створюють загальну системи і культуру ТНК. На початку 2000-их років «General Electric» провела на корпоративному рівні програму аутсорсингу, в результаті якої були закриті ті види та напрями діяльності, де компанія не володіла конкурентними перевагами, і особлива увага була сфокусована на досягненні кращих світових стандартів якості та собівартості для тих видів діяльності, які вона зберегла чи придбала. Не так давно компанією «General Electric» було ініційовано та реалізовано програму якості «Шість сигма», що вимагала від керівництва компанії і всіх підрозділів, прийняття стратегічної програми. В кінці 2010-х років компанія зробила акцент на розвиток діяльності в галузях високоприбуткових послуг. На початку другого десятиліття XXI століття, дана ТНК здійснила фокусування на технологічному розвитку всіх видів діяльності. Кожна програма включала тривалі тренінги у всій компанії, що обумовило вкладання сотень мільйонів доларів і затрати десятків тисяч годин робочого часу інструкторів і працівників. Кожна стратегічна програма «General Electric» сфокусована на тих видах діяльності, які здатні збільшити цінність продукту або послуги з точки зору кінцевого споживача. Ці програми поширюються на всю компанію і вимагають участі кожного підрозділу та кожного працівника.

Компанія «General Electric» має добре розвинену систему з управління знаннями. Невелике число співробітників, що доповідають менеджерам вищої ланки, зайняте пошуком можливостей перенести ідеї з одного бізнесу в інший, а також поширенням тих знань, які керівники вважають корисними. Наприклад, успішна технологія, що використовується для відтворення зображення в медичній апаратурі, може також мати застосування в моніторингу роботи двигуна і моніторі кардіостимулятора.

Внутрішня і зовнішня стратегії «General Electric» забезпечують сильну позицію компанії на ринку, що характеризується як прихильністю споживачів, так і можливістю диктувати свою волю постачальникам. Це не є владою на ринку в традиційному розумінні, владою монополії, яка ховається за статичними бар'єрами входу на ринок. Замість цього компанія створює великі бізнеси, які мають переваги над конкурентами по параметру ціна/якість і, які здатні швидше за інших освоювати нові технології та нові ринки.

2.2. Основні напрями діяльності та стратегічні цілі компанії «General Electric»

Компанія «General Electric», як уже зазначалося, є конгломератом, адже у конгломераті материнська компанія володіє одночасно декількома видами бізнесу, кожен з яких реалізується окремою структурною ланкою, організаційна структура, якої формується під впливом специфіки даного бізнесу. Таким чином, структура компаній, що входять в конгломерат, може відрізнятися досить суттєво.

Організаційна структура конгломератного типу – це не усталена і впорядкована побудова, швидше за все така, яка найкраще підходить для даної конкретної ситуації. Наприкінці ХХ століття в компанії «General Electric» була спроба впровадити новітній підхід до створення сучасних організаційних структур, що заснований на ідеї організації «без меж». Незважаючи на величезні розміри корпорації, вона прагнула ліквідувати внутрішні вертикальні та горизонтальні межі та знищити зовнішні бар'єри між компанією і її клієнтами, з одного боку, і постачальниками – з іншого. Ця ідея на перший погляд здається досить дивною, проте більшість успішних організацій сьогодні починають усвідомлювати, що в сучасних умовах вони можуть працювати ефективно тільки залишаючись гнучкими і неструктурованими. Іншими словами, ідеальною для них структурою буде повна відсутність будь-якої конкретної схеми. Організація «без меж» прагне ліквідувати

командні ланцюжки, не обмежувати норму керованості і замінити традиційні відділи підрозділами (командами), наділеними певними владними повноваженнями.

Компанія «General Electric» має близько 80 дочірніх компаній. Основні з них:

1. «General Electric Infrastructure» – в неї входять підрозділи з виробництва енергетичного, нафтогазового, транспортного устаткування (в першу чергу залізничного), авіаційних двигунів, а також з обробки та очищення води. Крім технологічних в «General Electric Infrastructure» входять також два фінансових підрозділи. Це відділи, які займаються лізингом літаків та інвестуванням в енергетичні проекти. Компанія електрифікує світ, надаючи обладнання для виробництва електроенергії та послуги в галузі енергетики в більш ніж 120 країни світу. Володіючи сучасними технологіями в сфері теплової та атомної енергетики, а також в технологіях відновлювальних джерел енергії, продукти «General Electric Infrastructure» відрізняються високою продуктивністю і екологічністю.

2. «General Electric Aviation» – провідний світовий постачальник реактивних двигунів, компонентів і інтегрованих систем для комерційних і військових літальних апаратів. «General Electric» володіє глобальною сервісною мережею за всіма своїми групами продуктів.

3. «General Electric Energy» – включає в себе виробництво нафтогазового обладнання, водопідготовку та обладнання для енергетики, в тому числі турбін.

4. «General Electric Healthcare» – спеціалізується на інформаційних технологіях, системах діагностики пацієнтів, медичній візуалізації та інших послугах в сфері охорони здоров'я. Володіючи передовими технологіями в ультразвукових, магнітно-резонансних, хірургічних дослідженнях, «General Electric» розширює можливості медичної візуалізації для лікарів.

5. «General Electric Oil & Gas» – пропонує комплексні рішення для видобутку, транспортування, зберігання і переробки нафти та газу, для нафтохімічної промисловості, створення інтегрованих систем транспортування нафти і газу, включаючи аналіз і оцінку трубопровідних систем. Компанія на світовому рівні пропонує високотехнологічне обладнання, послуги технічного обслуговування і комплексних рішень для нафтогазового сектора.

6 «General Electric Commercial Finance» – пропонує широкий ряд фінансових продуктів і послуг в більш ніж 35 країнах для розвитку діяльності компаній. Ця дочірня компанія здійснює кредитування, операційний лізинг, реалізацію програм фінансування, комерційне страхування і перестраховування, допомагаючи глобальному бізнесу розвиватися.

7. «General Electric Money» – один з провідних операторів на міжнародному ринку фінансових послуг, що функціонує більш ніж в 50 країнах світу. Продуктова лінійка компанії включає кредитні та розрахункові карти, споживчі кредити, індивідуальні позики, автокредитування, видачу корпоративних кредитних карт, а також іпотечне кредитування.

8. «NBC Universal» – один зі світових лідерів у сфері мас-медіа та розваг, що представляє аудиторії всього світу кіно- і телепродукцію, новини, спортивні передачі та репортажі.

В перше десятиліття XXI століття компанією «General Electric» була проведена реструктуризація в чотири етапи. Орієнтуючись на найефективніші принципи управління дрібних компаній, що динамічно розвиваються, керівництвом було поетапно реструктуризовано ключові галузі управління. Для досягнення прозорості організаційної структури компанією було виділено три основних напрями її діяльності:

- перший напрямок включає виробництво освітлювальних приладів, моторів, транспортних засобів, турбін і будівельного обладнання. Він становить «ядро» компанії;

- другий напрямок – «технологічне коло» – включає виробництво промислової електроніки, медичних систем, матеріалів і речовин, виробництво авіаційних двигунів і продукції аерокосмічної галузі;

- третій напрямок – «коло сервісу» – складається з кредитного підрозділу «General Electric Credit Corp.», інформаційного, будівельного і інжинірингового підрозділів, а також фірми послуг в сфері ядерних технологій.

Після зазначеного була реалізована стратегія диверсифікації. Були продані неперспективні підрозділи, що не відповідали затвердженій схемі бізнесу компанії.

Оновлена «General Electric» більше не займалася виробництвом систем кондиціонування, аудіо- та відеотехніки, кабелів, засобів мобільного зв'язку, електромереж, радіостанцій, етилованого бензину та напівпровідників. Було продано виробництво мікročіпів, фенів, годинників і тостерів, а також гірничодобувна компанія. Всього «General Electric» відмовилася від 117 виробничих підрозділів, вартість яких становила 9 млрд дол. США, що складало 20% вартості компанії. Виручені від продажу гроші і прибуток компанії були використані для фінансування розвитку нових перспективних напрямків – фінансові послуги та медіа-бізнес. Все вищезазначене стало основою для впровадження в діяльність компанії нової системи управління персоналом і запровадження нової корпоративної культури.

Компанія «General Electric» є широкодиверсифікованою, адже її діяльність – приклад незв'язаної (конгломеративної) диверсифікації, де жоден з напрямків бізнесу не генерує більше 70% сумарного обороту компанії, між ними не існує технологічних взаємозв'язків.

В умовах глобалізації та миттєвого доступу до інформації, різноманітність продукції та послуг змінюють традиційний підхід замовників до методів роботи у бізнес-середовищі. Гостра конкуренція не залишає компаніям права на помилку. Як уже зазначалося, в компанії «General Electric» діє програма «Шість сигма», яка допомагає задовольнити потреби користувачів та стала часткою корпоративної культури компанії.

Для можливості реалізації стратегічних цілей компанії необхідно врахувати її інвестиційний потенціал та розмір інвестиційного ризику. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Оцінка інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу компанії «General Electric», за 2018 р.

Показник	Коефіцієнти вагомості	Значення	Бали	Очікуване значення
1	2	3	4	5
Інвестиційний потенціал				
1. Показники рентабельності	0,4	-	-	0,56
1.1. Рентабельність активів	0,2	6,62	1	0,2
1.2. Рентабельність власного капіталу	0,2	51,59	2	0,4
1.3. Рентабельність продажу	0,2	18,45	1	0,2

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
1.4. Рентабельність продукції	0,2	35,56	2	0,4
1.5. Рентабельність оборотних активів, %	0,2	12,15	1	0,2
2. Показники ліквідності і платоспроможності	0,3	-	-	0,6
2.1. Коефіцієнт поточної ліквідності	0,25	2,56	2	0,5
2.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	2,28	2	0,5
2.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,52	2	0,5
2.4. Величина власних оборотних коштів (робочий, функціонуючий капітал)	0,25	105329	2	0,5
3. Показники стану та структури капіталу	0,3	-	-	0
3.1. Коефіцієнт автономії	0,2	0,10	0	0
3.2. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2	3,40	2	0,4
3.3. Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	0,2	5,47	-2	-0,4
3.4. Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами, %	0,2	61,00	2	0,4
3.5. Коефіцієнт інвестування	0,2	0,23	-2	-0,4
Інвестиційний ризик				0
1. Коефіцієнт фінансового ризику	0,2	8,30	2	0,4
2. Коефіцієнт заборгованості	0,2	0,39	-1	-0,2
3. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,2	1,16	-2	-0,4
4. Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,2	0,26	1	0,2
5. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,2	0,37	0	0

Джерело: розраховано автором на основі [74].

Вищезазначені розрахунки дозволяють зробити певні узагальнення, а саме:

1. Рентабельність активів – це фінансовий коефіцієнт, що показує прибутковість і ефективність діяльності підприємства. Чим вищий цей показник, тим більш ефективним є весь процес управління, але враховуючи, що бажаною величиною рентабельності активів є 14%, можемо відзначити дещо занижене значення цього показника для компанії «General Electric».

2. Показник рентабельності власного капіталу вказує, наскільки ефективно використовується власний капітал, тобто скільки прибутку було згенеровано на кожну грошову одиницю залучених власних коштів. Можемо відзначити, що даний показник за підсумками діяльності компанії «General Electric» в 2018 р. має значення вище нормативного – 51,59%.

3. Рентабельність продажу – показник, який вимірює об'єм операційного прибутку (валового прибутку за вирахуванням операційних витрат) згенерований кожною грошовою одиницею продажів. Коефіцієнт розраховується як

співвідношення прибутку від продажів до загальної суми продажів. Враховуючи, що даний показник має бути більшим 30%, або більшим 15% при високому податковому тиску, можемо констатувати значення рентабельності продажу компанії «General Electric» за підсумками 2018 р. близькою до нормативної.

4. Рентабельність реалізованої продукції – показник, що відображає ефективність реалізації продукції. Числове вираження рентабельності реалізованої продукції показує співвідношення між доходами від реалізації продукції і витратами на виробництво і продаж продукції. За аналізований період для компанії «General Electric» даний коефіцієнт знаходиться в межах норми.

5. Рентабельність оборотних активів показує віддачу кожної грошової одиниці, вкладеної в оборотні активи. Відповідно до оптимальної структури активів організації, частка оборотних активів повинна перевищувати частку необоротних активів. Для компанії «General Electric», даний показник має бути в межах від 15 до 20%, тобто підсумками 2018 р. розмір даного коефіцієнта близький до оптимального.

6. Показник поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань, тобто є індикатором здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями використовуючи оборотні активи. За підсумками діяльності компанії «General Electric» в 2018 р. можемо відзначити, що даний коефіцієнт є досить високим та знаходиться в межах рекомендованого значення.

7. Коефіцієнт швидкої ліквідності – це індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Оптимальне значення показника залежить від сфери діяльності та особливостей компанії. Для великих корпорацій норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище, тому можемо констатувати позитивне значення цього коефіцієнта для компанії.

8. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – це співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. До найбільш ліквідної частини активів належать грошові кошти та їх еквіваленти. Нормативним вважається значення коефіцієнта від 0,1 до 0,2. Враховуючи, що за результатами

діяльності компанії «General Electric» в 2018 р. показник є вищим нормативного, то можемо констатувати, що в компанії є проблеми, які свідчать про можливу неефективну стратегію управління її фінансовими ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі і не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів.

9. Об'єм власних оборотних коштів – показник фінансової стійкості та ліквідності компанії, який являє собою суму грошових коштів, що залишилася після виключення зобов'язань фірми зі своїх оборотних активів. Іншими словами, це сума власних оборотних активів, яка доступна для щоденної операційної діяльності компанії. Зважаючи на додатне значення даного показника компанії «General Electric» за 2018 р., можемо позитивно охарактеризувати його вплив на діяльність компанії, але без визначення довготривалої динаміки ми не можемо стверджувати це однозначно.

10. Показник фінансової автономії – один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. За підсумками діяльності компанії «General Electric» в 2018 р. даний коефіцієнт дорівнює 0,10 і характеризує підприємство, як таке, що здатне профінансувати 10% активів за рахунок власного капіталу.

11. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує співвідношення між власними оборотними ресурсами і власним капіталом компанії. Таким чином, значення показника говорить про те, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. Позитивне значення цього коефіцієнта для компанії «General Electric» в 2018 р. свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних.

12. Показник забезпечення власними оборотними засобами запасів є індикатором достатності довгострокових коштів компанії для забезпечення

безперебійного виробничо-збутового процесу. Показник розраховується як співвідношення власних оборотних коштів і суми запасів. Значення показника говорить про частку запасів, яка фінансується за рахунок ресурсів, залучених на постійній основі. Позитивне значення показника для компанії «General Electric» в 2018 р. свідчить, що підприємство має короткостроковий та довгостроковий позикові капітали, а також зможе забезпечити безперебійний виробничо-збутовий процес.

13. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами – відноситься до групи показників фінансової стійкості та є індикатором здатності компанії фінансувати оборотний капітал за рахунок власних оборотних коштів. Значення показника демонструє частку власних оборотних коштів у сумі оборотних активів компанії. Високе значення даного показника в компанії «General Electric» за підсумками 2018 р. говорить про фінансову стійкість і здатність проводити активну діяльність навіть в умовах відсутності доступу до позикових коштів і зовнішніх джерел фінансування компанії.

14. Коефіцієнт інвестування показує достатність власного капіталу для покриття необоротних активів і участь власного капіталу у формуванні активів. Економічно доцільне його значення – більше 1. Чим вище значення показника порівняно з одиницею, тим міцніший фінансовий стан підприємства. Ми можемо відзначити, що за результатами діяльності в 2018 р. компанії «General Electric» даний показник був нижчим від нормативного значення.

15. Коефіцієнт фінансового ризику – показує співвідношення позикових коштів і сумарної капіталізації та характеризує ступінь ефективності використання компанією власного капіталу. Цей коефіцієнт є важливим для інвесторів, що розглядають дану компанію як вкладення своїх коштів. Їх залучають компанії з переважанням власного капіталу. Однак частка позикових коштів не повинна бути занадто низькою, так як це зменшить частку їх власного прибутку, яку вони отримують у вигляді відсотків.

16. Коефіцієнт заборгованості показує, в якій пропорції компанія використовує позикові і власні кошти для фінансування своїх активів. Високий коефіцієнт заборгованості показує, що компанія має досить серйозні боргові

зобов'язання. Зазвичай це поганий знак для інвесторів в акції, оскільки витрати на управління високим рівнем боргу можуть обмежити прибуток компанії і зробити її не зовсім стабільною.

17. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості – показник, що характеризує раціональність використання коштів в обороті, баланс між дебіторською та кредиторською заборгованістю.

18. Коефіцієнт поточних зобов'язань і коефіцієнт довгострокових зобов'язань розраховуються як співвідношення поточних зобов'язань або довгострокових зобов'язань до загальної величини зобов'язань компанії і показують структуру зобов'язань підприємства.

19. Коефіцієнт фінансового ризику компанії «General Electric» за підсумками 2018 р. склав 8,30, коефіцієнт заборгованості – 0,39, співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості – 1,16, коефіцієнт поточних зобов'язань – 0,26, коефіцієнт довгострокових зобов'язань – 0,37. Такі значення показників свідчать про те, що в компанії «General Electric» незначну частину пасивів складають позикові кошти, і підприємство є фінансово незалежним.

Очікувані значення узагальненого показника оцінки групи показників компанії «General Electric» в 2018 р. становили:

- рентабельності – 0,56;
- ліквідності і платоспроможності – 0,6;
- стану та структури капіталу – 0.

Відповідно індекс інвестиційного потенціалу (ІП) компанії «General Electric» в 2018 р. склав 1,16, індекс інвестиційного ризику (ІР) – 0. Очікуваний результат рівня інвестиційного ризику $IP^n=1$. Очікуваний розмір інвестиційної привабливості компанії (ІІІІ) в 2018 р. склав 1,58. Цей показник за шкалою якісної оцінки інвестиційної привабливості підприємства є середнім (в межах 1,0-1,6), що свідчить про відсутність проблем в діяльності компанії «General Electric».

Для наочного відображення інвестиційної привабливості підприємства будується матриця інвестиційної привабливості підприємства (рис. 2.1), яка відображає співвідношення очікуваних оцінок його інвестиційного потенціалу та

інвестиційного ризику і дозволяє спрогнозувати подальші напрями удосконалення та розвитку інвестиційної привабливості, залежно від характеру інвестиційної активності підприємства.

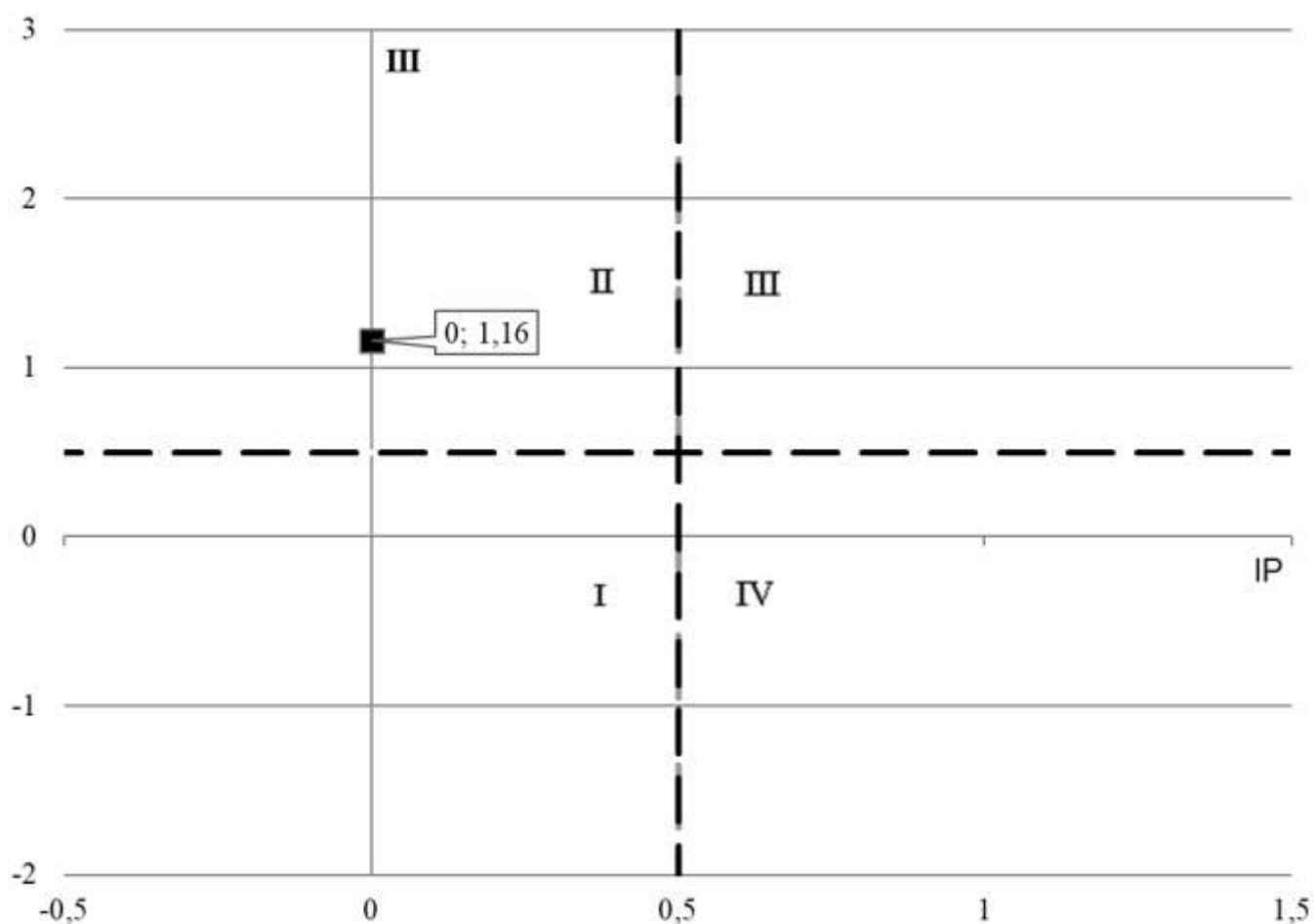


Рисунок 2.1 – Матриця визначення зони інвестиційного потенціалу та ризику діяльності компанії «General Electric» в 2018 р.

Джерело: розраховано автором.

По горизонталі відображено зважений рівень інвестиційної безпеки підприємства (IP), а по вертикалі – зважений рівень інвестиційного потенціалу (ІП). Враховуючи можливі варіанти їх співвідношення, інвестиційну привабливість суб'єкта господарювання можна диференціювати за такими зонами розподілу: зона I – низькі рівні інвестиційного потенціалу та інвестиційної безпеки; зона II – високий рівень інвестиційного потенціалу за низького рівня інвестиційної безпеки; зона III – високі рівні інвестиційного потенціалу та інвестиційної безпеки; зона IV – високий рівень інвестиційної безпеки за низького рівня інвестиційного потенціалу. Активне інвестування є доцільним для підприємств, які за підсумками оцінювання

потрапили до зон II та III, що характеризуються високим рівнем інвестиційного потенціалу. При цьому серед двох підприємств з однаковим рівнем інвестиційного потенціалу більш дохідними, але й більш ризикованими, як правило, будуть інвестиції в те підприємство, яке має порівняно низький рівень інвестиційної безпеки.

З вищезазначеного можемо зробити висновок, що компанія «General Electric» в 2018 р. має високий рівень інвестиційного потенціалу за низького рівня інвестиційної безпеки.

Визначені проблеми функціонування компанії «General Electric» при дослідженні основних напрямів її діяльності, визначенні стратегічних цілей компанії та оцінці корпорації в контексті стану інвестиційної привабливості зумовлюють доцільність здійснення аналізу фінансово-господарської діяльності досліджуваної компанії.

2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності компанії «General Electric»

Основним інструментом для оцінки фінансового стану підприємства служить фінансовий аналіз, за допомогою якого можна об'єктивно оцінити внутрішні і зовнішні відносини аналізованого об'єкту: охарактеризувати його платоспроможність, ефективність і прибутковість діяльності, перспективи розвитку, а потім по його результатам прийняти обґрунтовані рішення.

Ефективна фінансово-господарська діяльність підприємства повинна базуватися на системі найважливіших фінансово-економічних показників. Від їх правильного вибору залежить прийняття управлінських рішень, що стосуються складу, структури та вартості активів, капіталу підприємства, обсягу виручки і прибутку від реалізації і способів їх досягнення. Фінансовий стан підприємства являє собою найважливішу характеристику його економічної діяльності в зовнішньому середовищі. Він визначає конкурентоспроможність підприємства, його

потенціал в діловій співпраці, оцінює, якою мірою гарантовані економічні інтереси самого підприємства і його партнерів щодо їх відносин.

Для проведення аналізу фінансової діяльності компанії «General Electric», перш за все, доцільно визначити структуру та динаміку їх активів за 2018-2019 рр. (табл. 2.3).

**Таблиця 2.3 – Структура та динаміка активів
компанії «General Electric» за 2017-2018 рр.**

Найменування показника	2017 р., млн дол. США	2018 р., млн дол. США	Абсолютне зростання	Коефіцієнт зростання
1. Необоротні активи усього, в т. ч.	172443	136463	-35980	0,79
1.1. Нематеріальні активи	104241	77773	-26468	0,75
1.2. Основні засоби	53874	50749	-3125	0,94
1.3. Довгострокові фінансові інвестиції	38696	33835	-4861	0,87
1.4. Інші необоротні активи	28949	20018	-8931	0,69
2. Оборотні активи усього, у т. ч.:	196802	172666	-24136	0,88
2.1. Запаси	19419	19271	-148	0,99
2.2. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	24209	19874	-4335	0,82
2.3. Грошові кошти та їх еквіваленти	43967	35020	-8947	0,80
3. Витрати майбутніх періодів	20356	20000	-356	0,98
4. Вартість активів	369245	309129	-60116	0,84

Джерело: розраховано автором на основі [74].

В цілому за період, що аналізується вартість активів компанії «General Electric» зменшується, загальне їх скорочення за два роки склало 60116 млн дол. США. При аналізі структури активів підприємства, спостерігається динаміка скорочення обсягів основних засобів протягом досліджуваного періоду. Так у звітному році їх обсяг становить 50749 млн дол. США, а у 2017 р. – 53874 млн дол. США, що свідчить про зниження платоспроможності компанії «General Electric». Крім того протягом досліджуваного періоду спостерігається скорочення розміру довгострокових фінансових інвестицій та інших оборотних активів. Зменшення значень активів в 2018 році порівняно з 2017 роком мають показники дебіторської заборгованості – на 4335 млн дол. США та показник витрат майбутніх періодів – на 356 млн дол. США. Такі зміни свідчать, що компанія «General Electric» займається ліквідацією дебіторської заборгованості та застосовує достатньо ефективну політику

управління оборотним капіталом.

Проведення структурного аналізу активів підприємства дає підстави зробити висновки про скорочення обсягів оборотних активів, адже за період з 2017 року по 2018 рік їх розмір зменшився на 24136 млн дол. США. Аналогічна ситуація спостерігається щодо необоротних активів, які за ці роки зменшились на 35980 млн дол. США. В цілому структура активів підприємства є досить незадовільною у сучасних умовах господарювання, які вимагають збільшення частки оборотних активів як гарантії стабільної діяльності. В компанії «General Electric» помітна тенденція скорочення частки необоротних активів (на 21%) у загальній структурі та зменшення частки оборотних активів (на 12%), що свідчить про певне погіршення їх співвідношення.

Крім вищезазначеного, при аналізі підприємства, необхідно враховувати особливості кожної складової в структурі капіталу. Потреба у власному капіталі зумовлена вимогами самофінансування підприємства. Власний капітал характеризується простотою залучення, забезпечує більш стабільний фінансовий стан та знижує ризик банкрутства. Він є основою самостійності і незалежності підприємства. Особливість власного капіталу полягає в тому, що він інвестується на довгостроковій основі і піддається найбільшому ризику. Чим більша його частка в загальній сумі капіталу і менша частка позикових коштів, тим вищий буфер, що захищає кредиторів від збитків. Від того, наскільки оптимальне співвідношення власного і позичкового капіталу, багато в чому залежить фінансове становище підприємства. Аналіз власного і позичкового капіталу компанії «General Electric» за 2017-2018 рр. (табл. 2.4) характеризує саме ці аспекти її функціонування.

Таблиця 2.4 – Структура та динаміка власного капіталу компанії «General Electric» за 2017-2018 рр.

Найменування показника	2017 р., млн дол. США	2018 р., млн дол. США	Абсолютне зростання	Коефіцієнт зростання
1. Статутний капітал	702	702	0	1,00
2. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	117245	93109	-24136	0,79
3. Інший капітал	37384	35504	-1880	0,95
4. Власний капітал, усього	73498	51481	-22017	0,70

Джерело: розраховано автором на основі [74].

За результатами зроблених розрахунків бачимо, що протягом аналізованого періоду спостерігається стабільність розміру статутного капіталу компанії «General Electric». У процесі основної діяльності в компанії, в неї може з'явитися нове майно чи зрости облікова вартість наявного, тобто збільшаться розміри активів. В компанії «General Electric» за аналізований період відбулося скорочення розміру іншого капіталу на 1880 млн дол. США, що є негативною тенденцією. Аналогічним чином змінився і нерозподілений прибуток, який залишається в розпорядженні підприємства після сплати в бюджет податку на прибуток. В абсолютному вимірі його зменшення склало 24136 млн дол. США. Негативною тенденцією є також зменшення загального розміру власного капіталу компанії на 22017 млн дол. США, тобто на 30%.

При аналізі джерел формування майна підприємства повинні бути розглянуті абсолютні і відносні зміни у власних і позикових коштах підприємства (табл. 2.5).

**Таблиця 2.5 – Структура та динаміка зобов'язань
компанії «General Electric» за 2017-2018 рр.**

Найменування показника	2017 р., млн дол. США	2018 р., млн дол. США	Абсолютне зростання	Коефіцієнт зростання
1. Довгострокові зобов'язання	213004	189929	-23075	0,89
2. Поточні зобов'язання	79351	67337	-12014	0,85
3. Усього зобов'язань	292355	257266	-35089	0,88

Джерело: розраховано автором на основі [74].

Зобов'язання це заборгованість підприємства, що виникла внаслідок минулих подій і погашення якої в майбутньому, як очікується, приведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди. Зобов'язання є довгостроковими і поточними. Довгострокові зобов'язання – це розрахунки, які не виникають у процесі операційного циклу підприємства (придбання сировини, виробництво і реалізація продукції та ін.) і термін погашення яких припадає на період після 12-ти місяців від дати балансу. Поточні зобов'язання – зобов'язання, які не відносяться до довгострокових. За період 2017-2018 рр. в компанії «General Electric» відбулося зменшення розміру довгострокових зобов'язань на 23075 млн дол. США та скорочення обсягу поточних зобов'язань на 12014 млн дол. США.

Зважаючи на загальне зменшення обсягу зобов'язань на 35089 млн дол. США в 2018 році, на нашу думку, динаміка змін в структурі зобов'язань має позитивний характер.

До числа важливих ознак якості активів слід віднести їх прибутковість. Таке дослідження є важливим напрямом аналізу якості управління активами підприємства, оскільки підвищення їх прибутковості (рентабельності), а значить, доходів і прибутку, є основною метою діяльності. При цьому між показниками ризику і прибутковості існує прямий зв'язок – чим вища доходність, тим, як правило, вище і ризик. Коефіцієнт доходності активів показує частку сукупного доходу в одній гривні вартості активів компанії «General Electric» (табл. 2.6).

**Таблиця 2.6 – Доходність активів
компанії «General Electric» за 2017-2018 рр.**

Найменування показника	2017 р., млн дол. США	2018 р., млн дол. США	Абсолютне зростання	Коефіцієнт зростання
1. Вартість активів підприємства	369245	309129	-60116	0,84
2. Сукупний дохід	48501	43064	-5437	0,89
3. Різниця у значеннях коефіцієнтів	-	-	-	1,06
4. Сума сукупного доходу на 1 дол. США вартості продукції	0,13	0,14	0,01	1,06

Джерело: розраховано автором на основі [74].

Враховуючи зменшення вартості активів підприємства в 2018 році на 60116 млн дол. США (16%) та скорочення сукупного доходу на 5437 млн дол. США (11%), цілком закономірною є позитивна динаміка коефіцієнта зростання доходності активів (6%). Фінансовий стан є найважливішою характеристикою ділової активності й надійності підприємства. Він визначає конкурентоспроможність підприємства та його потенціал у співробітництві, є гарантом ефективної реалізації економічних інтересів всіх учасників господарської діяльності – як самого підприємства, так і його партнерів.

Фінансовий стан компанії «General Electric» залежить від виробничих або комерційних результатів діяльності, ефективності організації і використання фінансових ресурсів. Чим вищі показники виробництва і реалізації продукції та нижча її собівартість, тим вищою є рентабельність і прибуток та кращий фінансовий

стан підприємства. Разом з тим задовільний фінансовий стан, його правильне регулювання, дозволяє своєчасно і повно виконувати господарські операції, зобов'язання з оплати праці, здійснювати капітальні вкладення та ін. Важливою складовою дослідження фінансового стану «General Electric» є аналіз структури та динаміки фінансових результатів компанії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура та динаміка фінансових результатів компанії «General Electric» за 2017-2018 рр.

Найменування показника	2017 р., млн дол. США	2018 р., млн дол. США	Абсолютне зростання	Коефіцієнт зростання
1. Чистий прибуток / збиток	8849	22443	13594	2,54
2. Собівартість реалізованої продукції	63075	63116	41	1,00
3. Валовий прибуток / збиток	118243	121615	3372	1,03
4. Інші доходи операційної діяльності	29922	39863	9941	1,33
5. Інші витрати операційної діяльності	23890	35617	11727	1,49
6. Фінансовий результат від операційної діяльності	6032	4246	-1786	0,70
7. Доходи фінансової діяльності	18579	3201	-15378	0,17
8. Витрати фінансової діяльності	37725	34234	-3491	0,91
9. Фінансовий результат від фінансової діяльності	-19146	-31033	-11887	1,62
10. Доходи інвестиційної діяльності	22355	26384	4029	1,18
11. Витрати інвестиційної діяльності	15791	8145	-7646	0,52
12. Фінансовий результат від інвестиційної діяльності	6564	18239	11675	2,78
13. Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування	-6550	-8548	-1998	1,31

Джерело: розраховано автором на основі [74].

За період 2017-2018 рр. в компанії «General Electric» спостерігається зниження рівня фінансових результатів від операційної та фінансової діяльності, але не зважаючи на це, підприємство у звітному році отримало чистий прибуток у розмірі 22443 млн дол. США, що на 13594 млн дол. США більше порівняно з 2017 роком. Негативною динамікою можемо відзначити значне зростання витрат операційної діяльності на 11727 млн дол. США (49%).

Проведемо факторний аналіз валового прибутку, який відображає вплив

зростання чистого доходу (виручки) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та собівартості реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на валовий прибуток (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Факторний аналіз валового прибутку компанії «General Electric» за 2017-2018 рр.

Дохід від реалізації продукції, млн дол. США		Собівартість реалізованої продукції, млн дол. США		Валовий прибуток (збиток), млн дол. США		Зростання (зменшення) валового прибутку, млн дол. США		
2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.	2017 р.	2018 р.	всього	за рахунок зростання чистого доходу, млн дол. США	за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції, млн дол. США
8849	22443	63075	63116	118243	121615	3372	13594	41

Джерело: розраховано автором на основі [74].

На основі факторного аналізу валового прибутку встановлено, що збільшення валового прибутку компанії «General Electric» відбулося за рахунок зростання розміру чистого доходу на 13594 млн дол. США та собівартості реалізованої продукції на 41 млн дол. США.

Фінансова діяльність підприємств включає також сукупність операцій з надходження і витрат засобів виробництва, у вартісній оцінці, їх використання в процесі виготовлення і реалізації продукції (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Структура та динаміка витрат компанії «General Electric» за 2017-2018 рр.

Найменування показника	2017 р., млн дол. США	2018 р., млн дол. США	Абсолютне зростання	Коефіцієнт зростання
Собівартість реалізованої продукції	63075	63116	41	1,00
Адміністративні витрати та витрати на збут	17569	18111	542	1,03
Інші операційні витрати	23890	35617	11727	1,49
Витрати фінансової діяльності	37725	34234	-3491	0,91
Витрати інвестиційної діяльності	15791	8145	-7646	0,52
Сукупні витрати підприємства	158050	159223	1173	1,01

Джерело: розраховано автором на основі [74].

Розглянуті дані (табл. 2.9) свідчать про збільшення обсягів собівартості реалізованої продукції на 41 млн дол. США, адміністративних витрат та витрат на збут на 542 млн дол. США та операційних витрат на 11727 млн дол. США в 2018 році порівняно з попереднім роком. Натомість спостерігається скорочення витрат фінансової діяльності на 3491 млн дол. США за 2017-2018 рр. та витрат інвестиційної діяльності на 7646 млн дол. США за аналогічний період. Все це зумовило незначне зростання розміру сукупних витрат компанії «General Electric» за аналізований період (на 1173 млн дол. США, або 1%), що за своєю суттю є позитивною тенденцією.

Ще однією складовою аналізу фінансово-господарської діяльності компанії «General Electric» є визначення динаміки структури її доходів (табл. 2.10).

**Таблиця 2.10 – Структура доходів
компанії «General Electric» за 2017-2018 рр.**

Найменування показника	2017 р., млн дол. США	2018 р., млн дол. США	Абсолютне зростання	Коефіцієнт зростання
Доходи від операційної діяльності у т.ч.:	11151	20134	8983	1,81
Чистий дохід від реалізації продукції	8849	22443	13594	2,54
Інші операційні доходи, усього	29922	39863	9941	1,33
Доходи фінансової діяльності	18579	3201	-15378	0,17
Доходи інвестиційної діяльності	22355	26384	4029	1,18
Сукупний дохід	52085	49719	-2366	0,95

Джерело: розраховано автором на основі [74].

Зважаючи на збільшення в 2018 році, порівняно з попереднім роком, чистої операційної виручки на 8983 млн дол. США, негативним явищем можна визнати скорочення сукупного (валового) доходу компанії «General Electric». Позитивне значення коефіцієнтів зростання доходів від операційної діяльності, чистого доходу від реалізації, інших операційних доходів та доходів інвестиційної діяльності свідчить про достатню ефективність використання активів компанії «General Electric». Натомість скорочення коефіцієнта зростання доходів фінансової діяльності в 2018 р. негативно вплинуло на динаміку розміру сукупного доходу, який

скоротився на 2366 млн дол. США (5%).

Крім вищенаведеного, доцільно здійснити аналіз показників ефективності фінансово-господарської діяльності «General Electric» за 2017-2018 рр. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Показники ефективності фінансово-господарської діяльності «General Electric», 2017-2018 рр.

№ з/п	Показники	Оптимальне значення показника	Фактичне значення показника		
			2017 р.	2018 р.	2018 р. до 2017 р.
1	Коефіцієнт рентабельності активів	> 0 Збільшення	0,0240	0,0726	0,0486
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	> 0 Збільшення (~ 0,13 - 0,24)	0,1204	0,4359	0,3155
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	> 0 Збільшення	0,0748	0,1845	0,1097
4	Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,1708	0,2042	0,0334
5	Коефіцієнт покриття	> 1 Збільшення	2,4801	2,5642	0,0841
6	Коефіцієнт заборгованості	0,5 - 0,7	0,7918	0,8322	0,0405
7	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	< 1 Зменшення	5,8541	4,8978	-0,9563

Джерело: розраховано автором на основі [74].

Коефіцієнт рентабельності активів показує розмір чистого прибутку на одну грошову одиницю активів та характеризує ефективність використання активів. Зменшення цього показника може свідчити про сповільнення темпів економічного зростання та розвитку підприємства. За період 2017-2018 рр. в компанії «General Electric» коефіцієнт рентабельності активів становив 0,07, що є в межах норми, адже результат більший нуля.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу показує частку чистого прибутку у власному капіталі. Високий коефіцієнт вказує на прибуткову діяльність підприємства та його інвестиційну привабливість. Цей коефіцієнт характеризує ефективність вкладання коштів у підприємство. Компанія «General Electric» має оптимальний коефіцієнт рентабельності власного капіталу, який в 2017 році склав 0,12, а у 2018 році збільшився до рівня 0,44.

Подібним чином в компанії «General Electric» зріс коефіцієнт рентабельності діяльності від 0,07 до 0,19 в 2017-2018 роках, що показує наявність можливостей

підприємства до відтворення та розширення виробництва і характеризує прибутковість діяльності підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством наявних ресурсів (незалежно від джерел їх залучення) та показує, наскільки зміни у наявних активах пов'язані зі змінами доходу (виручки) від реалізації. За досліджувані роки даний показник зазнав незначного зростання.

Коефіцієнт покриття визначає співвідношення усіх поточних активів до поточних зобов'язань і характеризує достатність оборотних засобів підприємства для погашення своїх боргів протягом року. Значення коефіцієнта покриття компанії «General Electric» близько 2,5 свідчить про те, що підприємство своєчасно ліквідує свої борги.

Коефіцієнт заборгованості відображає залежність підприємства від залучених коштів. Визначений показник для компанії «General Electric» в 2017-2018 рр. свідчить про відсутність залежності підприємства від залучених коштів.

Оцінка ступеня ефективності управління підприємством проводиться з метою узагальнення результатів аналізу фінансово-господарської діяльності, виявлення об'єктивних та суб'єктивних причин збитковості. З цією метою здійснюється виведення оціночного балу ефективності управління підприємством (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 – Оцінка ефективності управління «General Electric» за фінансовими коефіцієнтами, 2017-2018 рр.

№ з/п	Назва показника	2018 р. до 2017 р.	Оціночний бал
1	Вартість активів	0,84	-1
2	Основні засоби	0,94	-1
3	Власний капітал	0,70	-1
4	Поточні зобов'язання	0,85	-1
5	Валовий прибуток	1,03	1
6	Чистий прибуток	2,54	1
7	Сукупні доходи	0,95	-1
8	Сукупні витрати	1,01	1
9	Коефіцієнт дохідності активів	1,06	1
10	Коефіцієнт рентабельності активів	0,0486	-1
11	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,3155	-1
12	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,1097	-1
13	Коефіцієнт покриття	0,0841	-1
14	Загальний оціночний бал	x	-5

Джерело: розраховано автором на основі [74].

В ході дослідження (табл. 2.12) було визначено загальну оцінку ефективності управління корпорацією «General Electric» та використання її активів, а саме, за сукупністю коефіцієнтів, які характеризують прибутковість активів, майновий стан, платоспроможність та ліквідність підприємства та розраховано оцінку ефективності управління за фінансовими коефіцієнтами. Оціночний бал управління компанією «General Electric» становить (-5) балів, що свідчить про досить низький рівень ефективності управління підприємством. Також, слід звернути увагу на погіршення протягом аналізованого періоду фінансової стійкості «General Electric». Ці зміни зумовлені значним зменшенням довгострокових і короткострокових зобов'язань при досить високому зростанні вартості активів.

Висновки до розділу 2

Діяльність багатoproфільної компанії «General Electric», що працює в сфері високих технологій, виробничих, інформаційних і фінансових послуг включає в себе виробництво авіадвигунів, енергетичного обладнання, систем безпеки, обладнання для водопідготовки і очищення води, розробку методів візуалізації в медицині, надання фінансових послуг юридичним і фізичним особам, створення медіапродуктів. Понад 300 тисяч співробітників компанії працюють більш ніж в 100 країнах світу.

Внутрішня і зовнішня стратегії «General Electric» забезпечують сильну позицію компанії на ринку, що характеризується як прихильністю споживачів, так і можливістю диктувати свою волю постачальникам. Це не є владою монополії в традиційному розумінні, адже компанія веде бізнес, який має переваги над конкурентами по параметру ціна/якість і, який здатен швидше за інших освоювати нові технології та нові ринки.

Місія «General Electric»: від реактивних двигунів до енергетичних генераторів, від фінансових послуг до переробки води та від рентгенографії до медіа простору. У

всьому світі діяльність працівників «General Electric» спрямована на перетворення ідей у лідируючі товари та послуги, які допоможуть вирішити найнагальніші проблеми.

В умовах глобалізації та миттєвого доступу до інформації, різноманітність продукції та послуг змінюють традиційний підхід замовників до методів роботи у бізнес-середовищі, а гостра конкуренція не залишає компаніям права на помилку. В компанії «General Electric» діє програма «Шість сигма», яка допомагаючи задовольнити потреби користувачів навіть перевищивши їх очікування, стала часткою корпоративної культури компанії.

Проведення структурного аналізу активів підприємства дає підстави зробити висновки про скорочення обсягів оборотних активів, адже за період з 2017 року по 2018 рік їх розмір зменшився на 24136 млн дол. США. Аналогічна ситуація спостерігається щодо необоротних активів, які за ці роки зменшились на 35980 млн дол. США. В цілому структура активів підприємства є досить незадовільною у сучасних умовах господарювання, які вимагають збільшення частки оборотних активів як гарантії стабільної діяльності. В компанії «General Electric» помітна тенденція скорочення частки необоротних активів (на 21%) у загальній структурі та зменшення частки оборотних активів (на 12%), що свідчить про певне погіршення їх співвідношення.

Позитивне значення коефіцієнтів зростання доходів від операційної діяльності, чистого доходу від реалізації, інших операційних доходів та доходів інвестиційної діяльності свідчить про достатню ефективність використання активів компанії «General Electric». Натомість скорочення коефіцієнта зростання доходів фінансової діяльності в 2018 р. негативно вплинуло на динаміку розміру сукупного доходу, який скоротився на 2366 млн дол. США (5%). Оціночний бал управління компанією «General Electric» становить (-5) балів, що свідчить про досить низький рівень ефективності управління підприємством.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ «GENERAL ELECTRIC»

3.1. Удосконалення корпоративного менеджменту як засіб підвищення результативності діяльності компанії «General Electric» в системі міжнародного бізнесу

У сучасному глобалізованому світі все частіше стає розмитою межа між публічним і приватним, між зовнішнім оточенням і внутрішнім середовищем. Розвиток громадянського суспільства, вільний доступ до інформації та підвищення загального рівня освіти призводять до того, що зникають «священні бар'єри», які століттями відділяли керівників від їх підлеглих. Одним з перших у сучасному менеджменті це зрозумів Джек Уелч, колишній керівник компанії «General Electric». Він перший змінив уявлення про менеджерів як про «закриту касту». Починаючи масштабні трансформації однієї з найбільших компаній світу, Джек Уелч зробив ставку на руйнування міжфункціональних «скляних стін», налагоджуючи ефективну співпрацю між керівниками різних підрозділів, а також між керівниками та «синіми комірцями» (робітниками) [4].

Першим кроком Джека Уелча по зміні корпоративного менеджменту як засобу підвищення результативності діяльності компанії в системі міжнародного бізнесу було впровадження програми «Work-Out», яка була націлена на ліквідацію бар'єрів між менеджерами і службовцями. Той, хто залишився після масових звільнень, повинен був продемонструвати свою «потрібність» для компанії. Систему галузевих звітів замінили прямими доповідями, коли вище керівництво отримувало важливу інформацію безпосередньо з виробничого підрозділу, минаючи всю ієрархію влади. Нововведення мало сприяти підвищенню оперативності прийняття рішень. Заохочувалося і самостійне прийняття рішень лінійними керівниками в межах їх компетенції. Крім того, менеджери повинні були спілкуватися зі своїми підлеглими.

Робітники та співробітники отримали право збиратися в робочі групи і обговорювати недоліки виробництва, а також нові ідеї. Наприклад, оператор верстату повинен працювати в гумових рукавичках, а коли вони закінчуються, він вимикає верстат, пише заявку, йшов її підписувати, обходив виробничі цехи, залишав заявку і тільки тоді отримував нову пачку рукавичок. Коли робітники поставили питання, чому система настільки складна, виявилось, що багато років тому вкрали одну пачку рукавичок, і хтось прийняв рішення поставити заслін на шляху порушників. Через це компанія багато років зазнавала збитків через простої.

Для того щоб менеджери краще розуміли свої управлінські завдання було впроваджено культуру постійного навчання. Всі менеджери хоча б раз проходили стажування в м. Кротонвіле – навчальному центрі «General Electric». В компанії була створена ефективна команда топ-менеджерів, що було досягнуто за допомогою наступних дій:

- підбір менеджерів, прихильників ліквідації бюрократії і побудови нових форм бізнесу для реалізації всіх підприємницьких можливостей в процесі управління виробничими відділеннями «General Electric»;

- створення системи прозорої фінансової звітності, що дозволяє топ-менеджерам контролювати особисті досягнення керівників на основі фінансових показників. Під наглядом топ-менеджерів керівники підрозділів наділяються широкими повноваженнями в управлінні до тих пір, доки фінансові показники підрозділу зростають;

- перебудова відносин між менеджментом і підлеглими. Чотири ключові цілі робочих семінарів «General Electric»: створювати культуру співпраці, що заохочує працівників висловлювати свою думку; наділяти повноваженнями, покладати більше відповідальності на передових працівників; виключати неекономічні, ірраціональні і дублюючі операції в процесі роботи (інформацію про яку можна отримати від співробітників); усунути кордони, що заважають взаємному обміну ідеями та можливостями;

- перегляд ролі лідера в новій економіці: придбання послідовників шляхом поширення і пояснення концепції компанії і формування відкритих,

позитивних відносин з усіма співробітниками;

- створення робочої атмосфери, що характеризується відкритістю і співпрацею, в якій зважають на думку кожного члена колективу;
- наділення повноваженнями менеджерів вищої ланки віддалених підрозділів вести бізнес, використовуючи всі підприємницькі можливості;
- лібералізація відносин з працівниками, перетворення всіх в співучасників бізнесу за допомогою поліпшення вертикальних комунікацій і наділення повноваженнями співробітників.

Система підготовки управлінських кадрів в корпорації «General Electric» вважається однією з кращих в світі, а корпоративний університет компанії в м. Кротонвіле, з моменту свого заснування в 1956 році був зразком для всіх найбільших світових компаній, що здійснювали інвестування своїх ресурсів у розвиток власних співробітників. Щорічно «General Electric» інвестує близько 1 мільярда доларів в тренінгові та освітні програми для своїх співробітників і ще 3,3 мільярда в R&D. Всього в різні програми навчання компанії щороку залучається понад 100 тис. співробітників, з них 25 тис. в програми і курси підготовки управлінських кадрів. Навчання співробітників проводиться не тільки у корпоративному університеті, але і в дослідницьких центрах корпорації в Мюнхені, Шанхаї, Бангалорі і в інших місцях по всій планеті. За планами «General Electric» очікується, що до 2021 року 50% з 5 тис. менеджерів вищої ланки будуть не-американцями (сьогодні це 35%, а на початку 2000-х років їх було 10%) [36].

Освітня модель підготовки управлінців в «General Electric» складається з декількох елементів:

- ретельний відбір кандидатів на роботу в компанію;
- навчання в рамках багатоступеневих корпоративних освітніх програм, що співвідносяться з кар'єрним ростом співробітника;
- безперервний супровід кар'єри співробітників зі сторони безпосереднього керівництва та відділу управління персоналом з добре формалізованою оцінкою досягнень співробітників і зворотним зв'язком.

Одним з факторів успіху освітнього процесу «General Electric», є

безперервність освіти. Співробітники компанії включаються в освітній процес з моменту початку роботи в корпорації і проходять по піраміді підготовки лідерів протягом періоду десяти і більше років. Кульмінацією цього процесу є курс розвитку ключових управлінців «Executive Development Course», в якому можуть брати участь представники другої за значимістю управлінської ланки корпорації (близько 450 осіб). При цьому освітній процес завжди пов'язаний зі змінами в компанії – від корпоративної культури до окремих бізнес-процесів. В ході навчання співробітники «General Electric» оцінюють досвід роботи один одного і відбирають кращі практики, або ж розробляють нові рішення, які згодом застосовують у своїй роботі. Так вони стають ініціаторами або провідниками змін в компанії.

Відмінною особливістю методу підготовки кадрів в «General Electric» є фокус на навчання команд, а не індивідуумів в комплексі з роботою над реальними проектами, що ведуть до дієвих змін в корпорації в процесі навчання і за його підсумками. При підготовці управлінців на індивідуальних курсах, таких як класичні програми MBA є серйозна проблема. Вона полягає в тому, що по поверненню такі керівники не завжди можуть застосувати отримані знання, так як їх колеги, які не пройшли навчання, чинять опір змінам. Коли менеджери проходять через програму навчання разом, у них з'являється загальний погляд на проблеми і завдання компанії. в результаті чого зміни впроваджуються ефективніше і швидше [29].

Після Джека Уелча керівником «General Electric» став Джефф Іммельт, який при реорганізації компанії відзначав особливі умови, перш за все екстремальну нестійкість зовнішнього середовища, характерні для двох десятиліть ХХІ століття, які відбувалися на фоні тривалої рецесії, фінансових труднощів, геополітичних ризиків. В цей час з'явилися нові конкуренти, змінилися бізнес-моделі, виникли нові методи інвестування. Завдання полягало не в тому, щоб протриматися, а в докорінній трансформації компанії та її підготовці для майбутнього [78].

«General Electric» перетворилася з класичного конгломерату в передову компанію цифрових технологій, орієнтовану на Інтернет речей, що стало найбільш послідовним перетворенням за всю її історію, яка вплинула на стратегію, портфель

інвестицій, глобальний профіль, робочу силу і корпоративну культуру. Перш за все, радикальним змінам піддався галузевий портфель виробництва в напрямку концентрації на основних профілюючих напрямках спеціалізації при відмові від менш ефективних, менш технологічних і не пов'язаних з промисловістю видів бізнесу. «General Electric» повернулася на шлях розвитку високих технологій і глобалізації, інвестиції в НДР збільшилися вдвічі, удосконалювалася система управління, проведена децентралізація, скорочений адміністративний апарат. Всі зміни проводилися з метою технічного вдосконалення і виведення компанії на передовий рівень цифрової економіки.

Найважливіше завдання трансформації полягало в прискоренні зростання і підвищення ефективності діяльності компанії. На думку Дж. Іммелта, найважливішим недоліком попереднього періоду була відсутність органічного, внутрішньо взаємопов'язаного зростання. Ідея полягала в організації глобального обміну знаннями, придбання компетенцій, доступних всім структурним підрозділам, формуванні «горизонтальних переваг», які використовуються для масштабних інновацій. Така необхідність підкріплювалася низькими річними темпами зростання розвинених економік, адже при темпах в 1% потрібні нові ідеї і всеосяжні інновації. Крім того, ріст ефективності вимагає перерозподілу ресурсів, що забезпечують прискорення зростання, а також більш якісного задоволення запитів споживачів. Уповільнення зростання, як правило, пов'язано з погіршенням структури витрат. Отже, інвестиції були переорієнтовані на цифрові технології, розробку аналітичного програмного забезпечення, машинне навчання, освоєння лідируючих позицій в сфері адитивних технологій здатних революціонізувати промислове виробництво.

Важливими елементами корпоративного менеджменту як засобу підвищення результативності діяльності компанії «General Electric» в системі міжнародного бізнесу стали такі фактори:

1. Дотримання дисципліни та концентрація зусиль на кінцевому результаті. Наприклад, не можна впроваджувати цифрові промислові технології, не провівши довгострокових перспективних заходів у вигляді спеціалізації виробництва, здійснення потрібних інвестицій і укладення відповідного пакету сервісних

контрактів. «General Electric» інвестувала в технології мільярди доларів і найняла тисячі фахівців. В середині другого десятиліття XXI століття у компанії було сформовано структуру, що відповідає за розширення закордонних операцій, присутність на ринках країн, що розвиваються, а також поряд з горизонтальними структурами за відповідні фінансові результати («Global growth organization»). В результаті горизонтальні регіональні структури підвищили свою ефективність, стали діяти швидше і більш оптимальніше по відношенню до локальних ринків.

2. Ретельний попередній аналіз відбувається в світі змін і умов виживання компанії, яка прагне стати лідером. Ефективні керівники безперервно сприймають інформацію про істотні явища і тенденції, але реагують на них тільки після ретельного аналізу і роздумів, консультацій з внутрішніми і зовнішніми експертами. Необхідно домогтися глибокої переконаності в правильності рішень, оскільки, почавши діяти, керівник негайно зустрине опір. Масштабні зміни у великій організації вимагають величезної стійкості і сили духу. Дж. Іммелт звернув увагу на необхідність постійної роботи на місцях, зв'язку зі споживачами, персоналом, який зайнятий укладенням та обслуговуванням контрактів. Посилаючись на свій досвід, він зазначав, що, перебуваючи постійно в дорозі, керівник отримує більш широкі можливості для вивчення проблеми. Своє завдання керівник має бачити не в тому, щоб організувати закупівлю нової електроенергетичної турбіни, реактивного двигуна або магнітно-резонансної установки, а в тому, щоб дізнатися позиції споживачів, тенденції розвитку їх бізнесу, ставлення до продукції компанії. З метою підтримки необхідних процесів в компанії діють системи стратегічного планування та планування росту, інформаційні механізми, в тому числі в межах функції маркетингу.

3. Розуміння всіма працівниками життєвої необхідності змін. Керівник повинен постійно висловлювати своє ставлення до перебудови, виступаючи на щорічних зборах управлінського персоналу, щоквартальних нарадах менеджерів вищої ланки, зарубіжних конференціях, в щорічних звітах та в Інтернеті. У «General Electric» з метою досягнення загальної включеності в програму перетворень був використаний широкий набір механізмів, в тому числі такі, як організаційна

структура, система оплати і оцінки результатів діяльності. Керівники підрозділів добре знають критерії, за якими визначається частина їх винагороди. Оцінка проводиться кожні 60 днів. Наприклад, результати виконання програми глобалізації кожним бізнес-підрозділом оцінюються за кількістю менеджерів, які працюють в країнах з ринком, що розвивається, при цьому велика увага приділяється встановленню особистісних взаємин.

4. Повна віддача наміченій справі, готовність йти до кінця. Дж. Іммелт відзначав, що неповнота заходів є смертельною для великих компаній, оскільки люди відчують брак рішучості. Так, цифрові технології почали впроваджуватися в «General Electric» на усіх напрямках. Це стосувалося і освоєння адитивних технологій, які розглядалися як один із напрямів цифрової трансформації і впроваджувалися протягом десятиліття у власне виробництво. В процесі цього освоєння були придбані дві компанії, які мають потрібну спеціалізацію в сфері об'ємного друку промислових компонентів, що дозволило «General Electric» довести свою частку на ринку адитивного технологічного обладнання до 20%. Повна залученість потрібна всім, хто бере участь в програмі змін. Важливо не втрачати імпульс при зустрічі з опозицією і інерцією.

5. Рішучість і твердість керівника, адже трансформація вимагає рішучості в прийнятті ризику. Для змін потрібен час, якщо вони досягаються легко, то виявляються нестійкими. Створення вартості – результат довгострокових інвестицій, наприклад, в придбання технології або ринкової позиції, і оцінити їх ефективність неможливо з короткострокової точки зору. Так, технологія виробництва авіаційних двигунів, що дозволила «General Electric» зайняти провідні позиції на ринку, в своїй основі стала результатом інвестицій, зроблених в період фінансової кризи. В результаті проблеми були вирішені та було сформовано оновлене виробництво.

6. Уміння керівника слухати і діяти одночасно, постійно сприймати нові ідеї і не втрачати зв'язку з реальністю, бути готовим до змін. Одне з найскладніших завдань в керівництві змінами полягає в тому, щоб бути відкритим для постійного потоку нової інформації, готовим до адаптації, і одночасно зберігати сміливість і

рішучість для активних дій і вести за собою людей. І це загрожує напруженою ситуацією: навіть виділивши значні ресурси, потрібно зберігати можливість змінити рішення в залежності від аналізу подій, що відбуваються, оскільки навряд чи початкова стратегія виявиться досконалою. Ще одна сторона цього досвіду полягає не тільки в мінімізації бюрократії і оптимізації процесів, а й у забезпеченні прозорості, відкритості інформації, з тим щоб люди могли бачити результати своєї праці. Такий підхід призвів, зокрема, до висновку про надмірну централізацію глобальних операцій «General Electric» і створення дослідних центрів в Шанхаї, Мюнхені та Ріо-де-Жанейро.

7. Здатність керівника відкривати і використовувати нові таланти, нову культуру, нові методи роботи. Компанія з тривалою історією не може вирішувати завдання модернізації зі старим персоналом, їй потрібні вливання сторонніх кадрів, які потребують дбайливого ставлення до тих пір, поки не стають повністю інтегрованими і готовими до створення нової культури і нових методів роботи. У період трансформації компанією були найняті десятки тисяч працівників: менеджери всіх рівнів, програмісти і фахівці з обробки даних, інженери, працівники в сфері збуту, маркетингу, управління людськими ресурсами тощо. Сьогодні у вищій ланці управління «General Electric» більше менеджерів, які прийшли ззовні, ніж будь-коли в минулому, в результаті чого компанія перетворилася в організацію, що легко адаптується.

Професор Гарвардської школи бізнесу Р. Гьютеті [76], продовжуючи аналіз досвіду модернізації компанії «General Electric», виділяє проблему глобалізації. На його думку, одне з центральних завдань перебудови полягала в тому, щоб збалансувати в діяльності компанії локальні потреби і глобальні масштаби операцій. Компанії аналогічного розміру, як правило, приймають матричну структуру управління, але потім розчаровуються в її ефективності, адже труднощі виникають через підхід, відповідно до якого треба знайти оптимальну точку узгодження глобальних і локальних функцій, що викликає нескінченну низку реорганізацій і часто веде до конфліктів і бездіяльності. Керівництво «General Electric» усвідомило, що рішення проблеми не є грою з нульовою сумою: сфера діяльності компанії може

бути одночасно і глобальною, і локальною. В умовах сучасних технологічних досягнень інформаційні технології полегшують кастомізацію глобальних продуктів і значно здешевлюють їх. Нові технології виробництва (об'ємний друк, робототехніка, інтернет речей тощо) скорочують мінімально ефективні масштаби виробництва і дозволяють створювати підприємства, що обслуговують місцеві ринки. Таким чином, завданням стає перетворення перспективних, з недостатнім рівнем обслуговування, регіонів в важливі ринки для глобальних операцій без необхідності створення в тій чи іншій країні самостійних господарських структур.

Корисні експерименти «General Electric» в цій сфері, що дали значні фінансові результати, призводять до висновків про необхідність наступних організаційних заходів:

1. Надання регіональним структурам необхідного впливу. Це особливо важливо в тих випадках, коли підрозділи, які обслуговують невеликі місцеві ринки, не користуються впливом в центральній адміністрації і не здатні просунути свої ініціативи. «General Electric» пішла тут по найбільш радикальному шляху наділення локальних підрозділів в деяких країнах повною відповідальністю за фінансові показники. Крім того, в компанії була створена структура товариства з обмеженою відповідальністю, що відповідає спільно з місцевими підрозділами за розширення зарубіжних продажів, перш за все на перспективних ринках, надавши їй висококласних і досвідчених фахівців.

2. Продуктивне використання внутрішніх конфліктів. Матричні організаційні структури нерідко породжують конфлікти, негативно впливають на функціонування і поглинають енергію менеджерів. Керівництву «General Electric» вдалося направити ці конфлікти в позитивному напрямку, отримуючи з них креативний результат. Це досягалося декількома способами: посадовим пересуванням менеджерів; уточненням функцій регіональних і глобальних структур; введенням правил і обмежень в таких сферах, як фінансування, ціноутворення, наймання персоналу, оцінка результатів.

3. Зміцнення функціональних служб. Хронічна проблема мультинаціональних корпорацій полягає в нестачі кваліфікованих фахівців на місцях, і «General Electric»

не була в цьому відношенні винятком. Вирішити цю проблему окремі підприємства, як правило, не можуть. Керівництво компанії розуміло, що, наприклад, не маючи ефективних регіональних служб управління людськими ресурсами, воно не зможе забезпечити набір, підготовку та збереження місцевих талантів. Тому на самому початку роботи з модернізації велике значення надається формуванню в перспективних регіонах сильних функціональних команд в сфері управління людськими ресурсами, фінансів, інформаційних і комунікаційних технологій, збуту і маркетингу, юридичного обслуговування. У «Global growth organization» були створені «центри досконалості», що забезпечують функціональну підтримку недостатньо потужним місцевим підприємствам.

4. Ліквідація стратегічних «сліпих зон». Показники, які традиційно використовуються для оцінки результатів діяльності зрілого бізнесу (зростання річного обороту, валовий прибуток, економія витрат), нерідко дезорієнтують компанії щодо перспективного потенціалу нових ринків. Крім цього, індивідуальні показники окремих підприємств також можуть дезорієнтувати щодо загальнофірмових можливостей ринкового зростання. Щоб позбутися від таких прорахунків, керівництво «General Electric» надало «Global growth organization» кошти, що дозволяють не тільки наймати персонал, а й здійснювати власні проекти, а також діяти в якості ініціатора співпраці. Регіональні керівники повинні оцінити свій ринковий потенціал і розробити трирічний план розвитку з використанням відповідних показників, що дозволяють відстежувати успіхи в освоєнні ринку, з якими пов'язаний і розмір стимулюючої винагороди.

С. Прокеш [83] розглядає один з головних аспектів модернізації, проведеної в компанії «General Electric», а саме, вдосконалення управління людськими ресурсами. За два десятиліття перебудови управління компанія «General Electric» радикально змінила свою структуру і стратегію, що не могло не відобразитися на характеристиках її робочої сили. Кваліфікаційний рівень працівників швидко змінювався головним чином в результаті освоєння компанією передових цифрових технологій і аналітичних методів. Компанії вдалося залучити тисячі представників «кібер-еліти», які в той же час проявили нетерпимість по відношенню до

бюрократизму, властивого традиційній культурі транснаціональних корпорацій. Як властиво всім молодим фахівцям, вони прагнули самі визначати свою кар'єру, не покладаючись на керівництво, шукати нові можливості і підвищувати свою кваліфікацію для реалізації професійних цілей. У вирішенні цих проблем «General Electric» зробила ставку на інформаційно-аналітичні методи управління людськими ресурсами, застосування розроблених в дослідницькому центрі компанії комп'ютерних програм.

Основні сфери застосування аналітичних методів у впровадженій системі управління людськими ресурсами охоплюють планування посадового просування і заміщення, навчання і підвищення кваліфікації персоналу, формування кадрового резерву тощо. Засобом посадового планування і просування є спеціально розроблений програмний додаток, що використовує дані про попередню роботу працівника, посадові обов'язки та пошук потенційних відповідностей, тобто вакансій в масштабах всієї компанії. Аналітичні методи не замінюють, а лише доповнюють традиційні співбесіди і обговорення питань професійного зростання, що проводяться керівниками чи фахівцями служб управління людськими ресурсами. Аналогічним чином досліджуються потреби в навчанні і підвищенні кваліфікації. У перспективі планується об'єднати цю програму з програмою управління підвищення продуктивності, яка забезпечує постійний зворотний зв'язок з оцінкою результатів діяльності. Нова програма буде зчитувати індивідуальні переваги і пропозиції колег, знаходити відповідності з методами навчання, які довели свою ефективність в аналогічних умовах і пропонувати варіанти навчання або навчальні матеріали [34].

У компанії розробляються і інші прикладні програми, націлені на покращення управління людськими ресурсами. Одна з них призначена для формування мережових взаємозв'язків працівників, перш за все у сфері науково-дослідної роботи і високих технологій. Цей інструмент повинен допомагати їм знаходити необхідну допомогу і користуватися нею, звідки б вона не виходила. Інша програма призначається для прогнозування можливих намірів покинути компанію з метою утримання цінного працівника. Програма повинна виявляти типові обставини і приклади звільнень та попереджати менеджерів, сигналізуючи про необхідність

прийняття контрзаходів. Ще одна програма, яка перебуває на початковій стадії розробки, призначається для допомоги у вирішенні питань вдосконалення організаційної структури шляхом дослідження аргументації розмірів структурних підрозділів, ланковості управління тощо.

Таким чином, трансформація корпоративного менеджменту як засобу підвищення результативності діяльності компанії в системі міжнародного бізнесу неможлива без оновлення організаційної культури та усталених методів роботи. У разі «General Electric» це означало знищення бюрократії, застосування нових способів пошуку і набору персоналу, збереження кращих працівників шляхом надання їм можливостей для зростання. Так, процес управління ефективністю, який раніше характеризувався головним чином у виставленні оцінок, був перетворений в постійне вдосконалення функціонування на основі надання працівникам інформаційного зворотного зв'язку. Процес стратегічного планування був головним чином спрощений і перетворений в регулярні обговорення шляхів забезпечення органічного зростання. Підводячи підсумки, можемо відзначити необхідність розширення застосування в рамках транснаціональних корпорацій нових структур, подібних регіональним комітетам з менеджменту, в яких керівництво компаній, керівники виробничих підрозділів і функціональних служб періодично зустрічаються для обговорення спільних завдань і вироблення напрямків співпраці для їх досягнення. При цьому застосовується більш широке коло показників, глобальні структури набувають більш горизонтального характеру, і ці тенденції продовжують розвиватися. «General Electric», поряд з такими компаніями, як «Accenture», «American Express», «Google», «IBM», «Microsoft», «Procter and Gamble», знаходиться в авангарді застосування інформаційних методів кадрової аналітики, які використовуються в процесі управління трудовими ресурсами. Багато напрямів застосування цифрових технологій в сфері вдосконалення управління вельми важко здійснити через необхідність урахування величезного числа факторів. Але величина потенційної вигоди з точки зору кінцевих результатів привертає до цієї роботи багато компаній, які розцінюють талановитих співробітників як найважливіший актив.

3.2. Інноваційна діяльність «General Electric»

Світ змінюється прискореними темпами і важко уявити яким він буде через сто років у майбутньому. Вже зараз ми користуємося такими досягненнями людства, про які ще півстоліття тому й годі було мріяти. В більшості ці досягнення пов'язані із інформаційно-комунікаційними засобами та технологіями, які стали на сьогодні однією із найбільш потужних рушійних сил у світовій економіці. Вони змінили та продовжують змінювати майже все як у звичайному житті людини, так і у бізнесі. Насамперед зміни торкнулися процесів генерування, передачі, зберігання, управління та аналізу інформації. Виникають нові типи економіки: інформаційна економіка; інноваційна економіка; нова економіка; економіка знань; економіка, заснована на знаннях, в рамках яких зазнають кардинальних змін моделі бізнес-процесів конкурентоспроможних підприємств [47]. Найбільш значимою концепцією розвитку економіки та суспільства на сьогодні є «Індустрія 4.0» – бачення промислового виробництва у майбутньому, яке ґрунтується на дев'яти розробках (результатах) технічного прогресу:

1. Великі дані та їх аналіз (Big Data and Analytics);
2. Автономні роботи (Autonomous Robots);
3. Моделювання (Simulation);
4. Горизонтальна та Вертикальна Системна Інтеграція (Horizontal and Vertical System Integration);
5. Промисловий Інтернет Речей (The Industrial Internet of Things);
6. Кібербезпека (Cybersecurity);
7. Хмари (The Cloud);
8. Адитивне виробництво (Additive Manufacturing);
9. Розширена (або віртуальна) реальність (Augmented Reality) [84].

Таким чином, сутність Індустрії 4.0 полягає в тому, що усі фізичні об'єкти будуть певним чином постійно підключені до єдиної світової мережі – Індустріального Інтернету (Інтернету речей на промисловому рівні), з метою обміну

інформацією між ними без безпосереднього залучення до цього людини. Індустрія 4.0 вважається четвертою промисловою революцією, яка вже сьогодні відбувається в найбільших економіках світу, зокрема, США та Німеччині, а її рушійною силою є великі промислові компанії та наукові центри [15].

Інструменти Індустрії 4.0 комплексно використовуються великими світовими виробниками вже сьогодні. Такі «фабрики майбутнього» являють собою прообраз моделі, на основі якої буде організовано виробництво Четвертої промислової революції, і подібних підприємств стає все більше. Перспективи нової індустріальної концепції можна розглянути на прикладі «розумного» заводу компанії «General Electric», де сьогодні застосовуються [16]:

- лазерна техніка та роботи;
- суперматеріали;
- адитивні технології;
- інтернет речей.

Розроблений компанією «General Electric» лазерний пристрій на основі технології MicroJet використовує тонкий струмінь води для фокусування лазерного променя (рубінове світіння всередині механізму). Спочатку воно було впроваджено для використання в алмазній галузі, але «General Electric Power» адаптувала його для створення максимально точних охолоджувальних отворів в лопатях турбін і інших деталях. Всі лазерні пристрої використовують вбудовані сенсори, які по безпечним промисловим інтернет-каналам передають дані в хмару для аналізу і обробки.

Для впровадження інновацій в сфері суперматеріалів компанія «General Electric» вклала в будівництво заводу 75 мільйонів доларів. Він розташований поруч з величезним підприємством компанії в м. Грінвіллі, де «General Electric Power» виробляє найбільші в світі газові турбіни, вагою в сотні тон, деталі яких виконані з точністю, порівняною з товщиною людської волосини. На новому заводі інженери і їх колеги з інших підрозділів «General Electric», таких як «General Electric Oil & Gas» і «General Electric Global Research», проводитимуть випробування нових моделей і конструкцій, в короткі терміни створювати дослідні зразки і потім шукати способи масового виробництва найкращих моделей. «General Electric» називає цей проект з

обміну знаннями і технологіями «General Electric Store».

Друге подібне підприємство «General Electric» – Центр по вдосконаленню адитивних технологій (Center for Additive Technology Advancement) в м. Піттсбурзі, що допомагає компанії впроваджувати методи адитивного виробництва, серед яких чільне місце посідає 3D-друк.

Високотехнологічний завод був необхідний компанії, щоб йти в ногу з потребами споживачів. Промисловий 3D-друк все ще є нововведенням, і кожен пристрій поводить себе по-своєму. Ці 3D-принтери будуть задіяні в масовому виробництві. Тут встановлені новітні верстати та пристрої для аналізу великих обсягів даних, але головне – це правильно підібрані люди. На завод, де працюватимуть 80 співробітників, вже найняті матеріалознавці зі ступенем доктора наук, інженери і механіки, які десятиліттями відточували свою майстерність.

На заводі «General Electric» в м. Грінвіллі виготовляються деталі для найбільшого в світі реактивного двигуна, газових турбін і інші вироби найскладніших форм, з новітніх матеріалів, створення яких важко було уявити ще кілька років тому. Робота починається, коли тривимірний САД-модель першого прототипу надходить на робочі станції через інтернет. Потім робітники приступають до створення 3D-моделі конструкції, яка може бути видрукована з пластмаси або металу, або навіть вирізана з деревини. Раніше проектувальники відправляли свої архіви через службу експрес-доставки підрядникам, які виготовляли моделі і відправляли їх назад, що тривало по декілька тижнів. Завдяки прямій передачі даних на 3D-принтери проектувальники всього лише за кілька днів створюють безліч варіантів креслень і відразу бачать, як вони будуть виглядати в реальному житті.

Крім цього, співробітники тестують всі виробничі процеси. «General Electric Aviation» вже використовує надруковані на 3D-принтері деталі в реактивних двигунах і в перспективі – застосування цієї технології до газових турбін (вони включають в себе багато тих же деталей, що і реактивні двигуни, але набагато більших розмірів). «General Electric Aviation» використовує установки на базі технології 3D-друку металами Direct Metal Laser Melting. Вона полягає в тому, що

лазерний промінь сплавляє шари бездомішкового металевого порошку, створюючи деталі з нуля [16].

Компанія «General Electric» здійснила прорив в галузі холодильного обладнання, створивши прототип холодильника, що працює за принципом магнетокалоричного ефекту. Основою інноваційної технології є магнітні властивості металів, завдяки яким їх притягання, або відштовхування, може супроводжуватися коливаннями температури. Побутове використання цієї властивості, досить давно було метою для багатьох інженерів, але впритул наблизитися до технічного рішення цього завдання, вдалося лише співробітникам «General Electric».

У представленому пристрої, спеціальну рідину пропускають через кілька магнітів, завдяки чому вдається змінювати її температуру. Отримавши перші результати, розробники досить оптимістично заявили, що чекати появи революційних холодильників, готових до побутового використання, можна вже в найближче десятиліття.

Головними перевагами технології охолодження системою магнітів, є екологічність та енергоефективність. Розрахунки показують, що ідентичні за обсягом традиційні холодильники і розроблені компанією «General Electric», будуть відрізнятися за рівнем енергоспоживання на третину.

Важливим стане і те, що в холодильному обладнанні майбутнього не буде місце фреону та іншим подібним холодоагентам, що завдають руйнівного впливу на навколишнє середовище. Не виключеною в майбутньому є поява цієї технології і в кондиціонерах, так як вони, як і холодильники, працюють за схожими принципами [50].

«General Electric» використовує програмну платформу Predix для потокової передачі даних через промисловий інтернет в хмару, їх аналізу та передачі проблем і рішень команді. Подібні петлі зворотного зв'язку є частиною концепції «General Electric» під назвою «цифровий потік» (digital thread). Система отримує зворотний зв'язок в реальному часі завдяки датчикам, розташованим на деталях всередині пристроїв, тобто деталь сама «розуміє», що вона приходить в непридатність, автоматично замовляє переналаштування і призначає наладчика, який встановить

оновлення.

Досить перспективними для компанії «General Electric» є технології в світовій енергетичній галузі:

1. Паливні комірки: виробники вантажних автомобілів «Kenworth Truck Company», «Toyota Motor Corporation» та «United Parcel Service» почали інвестувати в технології паливних елементів, які дозволять транспортним засобам працювати на водні та кисні, виробляючи як викиди лише тепло та воду. Компанія «General Electric» має долучитися до інвестування даної інноваційної технології. Сучасне виробництво водню вимагає значного використання викопного палива, але цей процес може незабаром працювати на відновлюваних джерелах енергії, що робить транспортні засоби на паливних елементах альтернативою існуючим рішенням у сфері вантажних перевезень.

2. Літій-кисневі акумулятори. Ці елементи зберігання, також відомі як паливні елементи з літій-киснем, розробляються для електромобілів у наукових лабораторіях у всьому світі. Потрапити на масовий ринок цим акумуляторам заважають два недоліки: непередбачуване коротке замикання та швидка втрата енергії акумулятором. Вчені вже розв'язали другу проблему, та шукають доступне вирішення першої. Дана технологія є досить перспективною і актуальною, тому компанія «General Electric» повинна звернути увагу на власні дослідження у сфері розробки літій-кисневих акумуляторів.

3. «Розумна» мережа. Першим кроком у створенні надійної мережі є встановлення інтелектуальних лічильників у кожному будинку. Нові лічильники надсилатимуть постачальнику інформацію онлайн про використання електроенергії, що дозволить змінювати її доступність, відповідно до останніх потреб. Досі в таких країнах, як Велика Британія, виникають проблеми з коригуванням технології відповідно до національної інфраструктури.

4. Приливні турбіни. Досі ця технологія, що використовує для вироблення електроенергії енергію припливів, не користується великим попитом. Через аварії, протести риболовецької промисловості та велику вартість самої технології, приливні турбіни не дуже популярні. Однак технології не стоять на місці – найбільшу в світі

приливному електростанцію потужністю 9 МВт мають збудувати в Канаді, що знаменує собою новий здобуток у цій галузі. Розвиток даної технології є загрозою для бізнесу компанії «General Electric», адже її турбіни, що використовуються в енергетиці не витримають конкуренції в ефективності та економічності.

5. Космічна сонячна енергія. Ця концепція здавалася фантастичною з 1970-х років через високу вартість транспортування панелей та іншого обладнання. Крім того, питання передачі виробленої енергії назад на Землю викликало занепокоєння. Сонячні панелі, встановлені на землі, підключаються до місцевої енергосистеми. Це спонукає вчених розробляти технології бездротової передачі енергії, які починають впроваджуватися [54].

Інноваційні компанії часто є лідерами свого ринку. Вони не просто створюють нове і шукають нові шляхи, а й рухають вперед весь ринок. Навіть якщо не створюють самі, то активно впроваджують інновації, створені за межами компанії. Згідно з опитуванням The Boston Consulting Group (BCG), проведеного серед тисяч директорів з інновацій, що представляють різні країни і різні галузі, найбільш інноваційними компаніями світу за підсумками 2018 року стали «Apple», «Google» і «Microsoft».

При цьому «Apple» утримує перше місце з 2005 року, а «Google» незмінно з 2006 року розташовується слідом за виробником «iPhone». У рейтингу 2017 року на третьому рядку перебувала «Tesla», але в новому звіті вона займає лише шосте місце. Тепер же третьої за інноваційністю компанією світу, на думку експертів, є «Microsoft» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Рейтинг інноваційних компаній 2018 року

Місце	Назва компанії	Зміна порівняно з 2017 роком
1	2	3
1.	Apple	-
2.	Google	-
3.	Microsoft	+1
4.	Amazon	+1
5.	Samsung	+2
6.	Tesla	-3
7.	Facebook	+2
8.	IBM	+2
9.	Uber	+8
10.	Alibaba	Вперше в рейтингу

Продовження таблиці 3.1

1	2	3
11.	AIRBNB	+10
12.	SpaceX	+22
13.	NETFLIX	-7
14.	Tencent	Вперше в рейтингу
15.	Hewlett-Packard	-2
16.	CISCO	+9
17.	Toyota	-9
18.	General Electric	-3
19.	Orange	+25
20.	Marriott	+21
21.	Siemens	+24
22.	Unilever	Вперше в рейтингу
23.	BASF	-3
24.	Expedia	+8
25.	Johnson & Johnson	+4
26.	JP Morgan	+2
27.	Bayer	-16
28.	Dow Chemical	-9
29.	AT&T	Вперше в рейтингу
30.	Allianz	+3
31.	Intel	+9
32.	NTT Docomo	+7
33.	Daimler	-17
34.	AXA	-4
35.	Adidas	Вперше в рейтингу
36.	Bmw	-22
37.	Nissan	Вперше в рейтингу
38.	Pfizer	-12
39.	Timewarner	Вперше в рейтингу
40.	Renault	-2
41.	3M	+1
42.	SAP	Вперше в рейтингу
43.	Dupont	-25
44.	IHG	Вперше в рейтингу
45.	Disney	-9
46.	Huawei	-
47.	Procter & Gamble	+3
48.	Verizon	Вперше в рейтингу
49.	Philips	Вперше в рейтингу
50.	Nestlé	Вперше в рейтингу

Джерело: складено автором на основі [45].

Як наголошується в доповіді The Boston Consulting Group, 11 з 50 компаній були засновані вже в цифрову епоху, а значить, вони з самого початку пропонували цифрові продукти і послуги. В 2018 році в топ-10 увійшли ще дві цифрові компанії: китайський інтернет-гігант Alibaba Group, який вперше опинився в топ-50 рейтингу

BCG, і мобільний сервіс таксі Uber.

Опитування BCG показав, що компанії стали приділяти більше уваги чотирьом складовим цифрових інновацій: аналітиці великих даних, швидкості впровадження нових технологій, мобільним продуктам і можливостям, а також цифровому проектуванню. При цьому директори з інновацій визнали другорядними інші напрямки інновацій – такі, як нові продукти і нові послуги.

Найінноваційнішою країною як і раніше залишається США. У рейтингу з топ-50 найбільш інноваційних компаній 27 є американськими. Європа посилила свої позиції в порівнянні з 2017 роком – представників цього регіону в списку стало 16 замість 10. Штаб-квартири семи з них розташовані в Німеччині [9].

З 2014 року тільки чотири типи інновацій сприяли зростанню компаній:

1. Аналітика великих даних (Big Data Analytics).
2. Швидке прийняття цифрових технологій.
3. Мобілізація продуктів
4. Цифровий дизайн

Якщо раніше Big Data Analytics займала восьме місце в списку пріоритетних інновацій, то зараз вважається одним з головних. Більше половини респондентів сказали, що використовують аналітику великих даних (Big Data Analytics) коли компанії необхідно провести дослідження нових областей, згенерувати нові ідеї, а також розкрити маркетингові тренди і зібрати інформацію про інноваційні інвестиційних рішень. Енергетика, сфера мас-медіа і розваг, ринок фінансових послуг – скрізь робиться ставка на аналітику великих даних (Big Data Analytics). Швидке прийняття цифрових технологій колись займало останнє місце в переліку пріоритетів, зате тепер теж є одним з пріоритетних.

Компанії, яким необхідно швидке прийняття цифрових технологій, перш за все зайняті в страховій сфері, промисловості, виробництві та державному секторі. Третина респондентів говорять, що саме мобілізація продуктів і цифровий дизайн будуть суттєво впливати на їх компанії в найближчі 3-5 років. Мобілізація продуктів необхідна компаніям, зайнятим у таких сферах, як фармацевтика, фінанси, виробництво і охорона здоров'я. А за цифровий дизайн ратують компанії, зайняті на

ринку споживчих товарів, виробництві, страхування, охорону здоров'я і державному секторі [45].

Сучасні дослідження «General Electric» дозволяють виділити кілька сфер, здатних зіграти важливу роль в енергетичній революції:

1. Нанодротинний акумулятор – вид літій-іонного акумулятора. Його суть в заміні традиційного графітового анода акумулятора на анод з нержавіючої сталі покритий кремнієвим нанопровідником. Завдяки здатності кремнію утримувати в 10 разів більше літію, ніж графіт стало можливо створювати значно більшу щільність енергії на аноді, а маса акумулятора при цьому знизилася. Передбачається, що з часом збільшення площі поверхні анода зробить процес зарядки і розрядки швидшим. Поява у продажу більш об'ємних і «швидких» батарей компанії «General Electric» здатне не тільки полегшити життя власників переносних комп'ютерів і мобільних телефонів. Воно може означати початок реального витіснення двигуна внутрішнього згоряння в автодорожньому транспорті електромобілями з великим запасом енергії і потужністю. Зниження вартості виробництва акумуляторів нового покоління, а також збільшення терміну їх життя (як мінімум до декількох тисяч циклів) розширить сферу застосування автономних електронних пристроїв.

2. Бездротова передача електрики – досить перспективна технологія, що була розроблена ще на початку зародження компанії «General Electric». Сучасне поширення бездротових зарядних пристроїв для всіляких гаджетів демонструє відродження інтересу до бездротової передачі електроенергії. Перспективи цього напрямку колосальні. Не випадково корпорація «Intel Corp.» спробувала відтворити досліди Ніколи Тесли 1894 року, а також групи Джона Брауна 1988 року по бездротової передачі енергії для світіння ламп розжарювання з 75% ККД. Завдання і успіхи сучасної бездротової передачі виглядають скромно в порівнянні з розмахом робіт Н. Тесли столітньої давності. Однак саме в наші дні криза нової коліс електроенергетики робить розробку компанією «General Electric» напрямку бездротової передачі електрики надзвичайно актуальною і цінною.

3. Атмосферна електроенергетика – заснована на принципах, що найдрібніші заряди можуть збиратися з вологого повітря. Як показали випробування

компанії «General Electric», для збору зарядів можуть застосовуватися певні метали, що в перспективі відкриває великі можливості для виробництва електроенергії в регіонах з вологим кліматом. Вважається, що вдосконалення цієї технології дасть людству ще одне джерело відновлюваної енергії.

Таким чином, компанія «General Electric» складається з восьми бізнес-сегментів. Цей конгломерат з його солідною дивідендною прибутковістю прийнято вважати вельми консервативним, однак корпорація з оптимізмом дивиться в майбутнє, покращуючи поточні і розвиваючи перспективні напрямки бізнесу.

На довгостроковому горизонті можна виділити ряд факторів для зростання і розвитку компанії «General Electric»:

1. В рамках сегмента, пов'язаного з охороною здоров'я, «General Electric» розробляє технології в галузі молекулярної діагностики, аналізу білків і клітин. Цей напрямок є одним з найбільш швидкозростаючих в компанії. Нещодавнє придбання трьох напрямків у «Thermo Fisher Scientific» здатне посилити відповідний портфель активів «General Electric».

2. Енергетичний сегмент компанії «General Electric» на даний момент генерує приблизно одну третину її виручки. У той час як значну частину активів становлять нафтові і газові проекти, продукти майбутнього також отримали розвиток. Зокрема, компанія займається розробками в галузі альтернативної енергетики. В даний момент корпорація веде боротьбу за придбання енергетичного бізнесу у французького конгломерату «Alstom», що дозволить їй розширити даний вид бізнесу.

3. Найбільш перспективною можливістю для «General Electric» є розробки в сфері індустріального інтернету. Відповідні технології дозволять централізовано керувати обладнанням за допомогою інтернету і забезпечать ефективність виробничих процесів. На думку керівництва компанії, індустріальний інтернет до 2035 року зможе додати від 10 до 15 трлн дол. США до глобального ВВП. Це еквівалентно, за мінімальними оцінками, створенню другого Китаю, а за найбільш оптимістичними – другого США [75].

3.3. Перспективи діяльності компанії «General Electric» на українському ринку

Аналізуючи діяльність ТНК в Україні, перш за все, необхідно відзначити, що суттєве відставання розвитку інфраструктури та модернізації галузей національної економіки не дозволяє Україні скористатися геополітичними перевагами. Участь України у глобальних ланцюгах створення вартості та глобальній виробничій мережі залишається вкрай обмеженою. Це перешкоджає формуванню зовнішньоекономічної політики у геополітичному вимірі (створення ТНК, участь національних ринків грошей та капіталів в операціях світового ринку, участь у виробничо-інвестиційних ланцюгах).

Основну увагу заслуговують ТНК, які займаються виробництвом продукції на території України і як, наслідок, розвивають промисловий потенціал країни та створюють нові робочі місця. Значного розповсюдження в українській економіці набули потужні виробничі FMCG-компанії (Fast Moving Consumer Goods), які виробляють товари повсякденного попиту (напої, побутову хімію, косметичні вироби). Міжнародні компанії зазначеної спеціалізації позитивно вплинули на ринок товарів харчування та громадського споживання, оскільки значно розширили товарний асортимент. Для України залучення прямих іноземних інвестицій через транснаціоналізацію є дуже важливим, оскільки дозволяє вирішувати питання конкурентоспроможності вітчизняної економіки, розвитку ринку праці та підвищення життєвого рівня населення. Проте досягнення поставлених завдань можливе лише у випадку одночасного створення сприятливих умов для ТНК та захисті національних інтересів України. За даними Всесвітнього банку, Україна, на жаль, не має сприятливих умов ведення бізнесу та придатного інвестиційного клімату.

Аналіз діяльності компанії «General Electric» в Україні дає можливість виявити ряд позитивних та негативних чинників, що впливають на економіку країни. До позитивних чинників можна віднести:

1. Покращення виробничої бази України. Виробництво компанією «General Electric» на території країни товарів та послуг призводить до побудови нових підприємств, модернізації або розширення існуючих.

2. Впровадження досягнень НТП в країні. Імпорт компанії «General Electric» технологій в країну дозволяє покращити якість продукції, підвищити її рівень конкурентоздатності на світових ринках і, як наслідок, сприяє зростанню експорту. Поява товарів та послуг з прогресивними характеристиками спонукає вітчизняних товаровиробників підлаштовуватись під кон'юнктуру ринку. За певних обставин інноваційні технології дозволяють покращити умови праці робітників та екологічну ситуацію в країні.

3. Сприяння реструктуризації економіки. Діяльність компанії «General Electric» знаходиться у тісному взаємозв'язку з кон'юнктурою світової економіки, яка визначає попит і пропозицію на товари та послуги. Функціонування компанії на території України призвело до зміни у структурі видів економічної діяльності.

4. Посилення процесів інтернаціоналізації і глобалізації. Функціонування компанії «General Electric» в Україні призводить до активізації залучення вітчизняної економіки у світові процеси та вихід на нові ринки товарів та послуг.

Недоліки діяльності компанії «General Electric» в Україні:

1. Компанія «General Electric» частково використовує українську економіку як сировинну базу, передаючи українським партнерам не відповідні їхньому рівню розвитку технології з жорсткими обмеженнями на продаж.

2. Ведення бізнесу у видах економічної діяльності, які вигідні «General Electric», а не економіці України. Поряд з активною діяльністю компанії у галузях зі швидким оборотом капіталу й забезпеченими ринками збуту спостерігається недостатній рівень інвестицій у інші, дуже важливі для української економіки, види економічної діяльності.

3. Компанія «General Electric» уникає сплати податків шляхом внутрішнього переливу капіталу в країни з нижчим рівнем оподаткування.

4. Спроможність компанії «General Electric» впливати на ціноутворення в країні, що призводить до поглинання або банкрутства вітчизняних виробників, а

також робить залежною українську економіку від діяльності міжнародних компаній.

Незважаючи на деякі недоліки, діяльність таких ТНК як «General Electric» для України є головною рушійною силою в процесі розширення інвестиційної діяльності, що дозволяє їй бути активним гравцем не лише на місцевому ринку, а й на зарубіжному.

Серед об'єктивних проблем, які існують в Україні щодо розширення діяльності компанії «General Electric», можна назвати такі:

- нестабільність політико-правового середовища країни;
- слабкий розвиток ринкової інфраструктури;
- нестабільність курсу національної валюти;
- низька розвиненість внутрішнього інвестиційного ринку;
- обмежена зовнішня орієнтація бізнесу;
- інформаційна відсталість країни;
- невеликі (у світовому масштабі) розміри бізнес-груп;
- наздоганяючий характер науково-технологічної діяльності, інноваційної складової господарювання;
- криза високотехнологічних галузей економіки тощо.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу компанії «General Electric», функція якої полягає в тому, що вона дає змогу завдяки різноманітним комбінаціям сильних та слабких сторін, можливостей та загроз сформувавши оптимальну стратегію згідно з умовами ринкового середовища (рис. 3.1).

Виходячи з аналізу внутрішніх сильних та слабких сторін компанії «General Electric», її зовнішніх можливостей та загроз доцільніше дотримуватися стратегії росту. Суть стратегії в першу чергу полягає в розвитку продукту, що передбачає рішення задачі зростання за рахунок виробництва нового продукту, а саме електричних двигунів для автомобілів. Реалізація таких двигунів можлива завдяки появі автомобілів з електричними двигунами, що дає компанії можливість співпраці з провідними виробниками автомобілів, такими як «Nissan Motor Co., Ltd.», «Subaru Corporation» та «Mitsubishi Motors Corporation» [38].

Отримати політичну підтримку компанії «General Electric» допоможе

використання у виробництві раніше отриманих результатів досліджень, результатом яких стала продукція з меншим негативним впливом на зовнішнє середовище. Подальше використання цих розробок та технологій повинно мати місце при виробництві як старих, так і нових моделей двигунів.

<p>Внутрішні сильні сторони (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> – всевітньо відомий бренд; – добра репутація у замовників; – наявність постійних клієнтів; – програма «Шість сигма»; – проведення науково-дослідницьких робіт на високому рівні; – досвід роботи у виробництві двигунів понад 125 років. 	<p>Внутрішні слабкості (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> – зменшення вартості бізнесу; – падіння вартості акцій; – зменшення чистого доходу.
<p>Зовнішні можливості (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> – поява автомобілів з електричними двигунами; – вітряні двигуни – одна з найшвидше зростаючих сфер використання електричних машин сьогодні; – політична готовність для підтримки проектів, що захищають навколишнє середовище. 	<p>Зовнішні загрози (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> – загроза втрата лідируючої позиції на ринку; – нестабільність зовнішніх умов бізнесу; – зростання недовіри інвесторів; – посилення конкуренції з боку інших світових лідерів.

Рисунок 3.1 – Матриця SWOT-аналізу діяльності компанії «General Electric» в Україні, 2018 р.

Джерело: розраховано автором.

Компанії «General Electric» слід розвивати вторинне використання виробів старої технології, реалізуючи тим самим принципи, встановлені Декларацією про вплив промислових виробів на довкілля.

Стратегія горизонтальної диверсифікації допоможе зайняти одну з найшвидше зростаючих сфер вживання електричних машин сьогодні - двигуни. Стратегія передбачає пошук можливостей зростання на існуючому ринку за рахунок нової продукції, вітряних двигунів, що вимагають нової технології, відмінної від використовуваної. Нова технологія використання енергії вітру може зробити вітрові установки більш конкурентоспроможними порівняно зі звичайними великими електростанціями. Розробку цієї технології може взяти на себе дослідницький центр «General Electric Global Research» – один з найбільш багатопрофільних дослідницьких центрів у світі, який розробляє інноваційні технології для усіх відділів компанії більш ніж 100 років, розширюючи горизонти діяльності

її відділень.

Хоча при даній стратегії фірма орієнтується на виробництво технологічно не зв'язаних продуктів, виробництво вітряних двигунів використовує вже наявні можливості фірми, наприклад в області постачань. Оскільки новий продукт орієнтований на споживача основного продукту, то по своїй якості він має бути супутнім вже вироблюваному продукту. Діюча програма «Шість сигма», яка є сильною стороною компанії, допоможе задовольнити потреби користувачів та знайти шляхи для досягнення найвищої можливої якості.

Якщо дивізіон компанії дотримуватиметься цих стратегій розвитку, здійснюватиме контроль за їх виконанням, то компанія зможе легко здолати зростаючий конкурентний тиск, мінімізувати негативний вплив зовнішніх умов бізнесу через всесвітню економічну кризу та відновити свої лідируючі позиції на ринку.

Компанія «General Electric» здійснює в Україну поставки сучасних силових автоматів. Одними з найбільш популярних є автоматичні вимикачі серії Record Plus, які збираються в корпусі вилитому з пластмаси. Пояснюється це тим, що в продукті застосовано поєднання якості, великого набору додаткових складальних одиниць і простої конструкції. Даний комутаційний апарат дозволяє вирішувати складні завдання, залишаючись простим в експлуатації і відносно компактним. Економічним виконанням вимикача Record Plus є автомат серії Record SL (занижені експлуатаційні та функціональні характеристики, а також ціна).

Три серії автоматичних вимикачів, в яких реалізовано розмикання головних контактів в повітряному середовищі:

- ME07 (удосконалені електронні розщеплювачі MPro27 і MPro50);
- M-Pact Plus;
- Entelliguard.

І ще дві моделі для мереж постійної напруги. Швидкодіючі автоматичні вимикачі BWS і GE Rapid з неповним набором робочих струмів, які з огляду на використання в ланцюгах постійного струму, монтуються на електричних станціях наземного транспорту і метро (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Номенклатура силових автоматичних вимикачів «General Electric», що продаються в Україні

Марка	Автоматичний вимикач	Номінальний струм, ампер	Номінальна напруга, вольт
Record Plus	повітряний в литому корпусі	630-1600	до 690
Record SL	повітряний в литому корпусі, економічний	16-800	до 500
M-Pact Plus	повітряний	400-6300	690
Entelliguard	повітряний	400-6400	690 / 1000
ME07	повітряний	630-6400	690
BWS	швидкодіючий на постійний струм	630-3150	600-3000
GE Rapid	швидкодіючий на постійний струм	2600-8000	1000-3600

Джерело: складено автором на основі [22].

Компанія «General Electric» і європейська корпорація «LongWing Energy» за участю американського агентства інвестицій ОПІС побудують вітряну електростанцію (ВЕС) в Запорізькій області на березі Азовського моря. Вартість даного проекту складе 150 млн дол. США Це буде вже четверта вітряна електростанція «General Electric» в Україні. Компанія «General Electric» займеться постачанням 27 вітряних турбін потужністю 3,6 МВт з діаметром ротора 137 метрів і висотою маточини 110 метрів. Також компанія буде проводити повне їх обслуговування протягом 15 років. Загальна потужність першої черги ВЕС складе 98 МВт. Європейська компанія «LongWing Energy» виступить спонсором, а «VLC Renewables» буде співінвестором. Позикове фінансування буде надано Корпорацією уряду США із закордонних приватних інвестицій (ОПІС), а «JP Morgan» займеться страховими угодами. Компанія «General Electric» планує вироблену на новій ВЕС електроенергію продавати держпідприємству «Енергоринок», яке отримає пільговий фіксований тариф на 10 років. Вітряну електростанцію планується запустити у 2020 році, вона зможе виробляти електроенергію приблизно для 170 тисяч побутових споживачів, або 330 тисяч МВт-год на рік. Потім планується збільшити потужність ВЕС до 500 МВт, що зробить її найбільшою вітряною електростанцією в Україні та п'ятою в Європі [72].

В червні 2017 р «General Electric Transportation» і «Крюківський вагонобудівний завод» підписали угоду про локалізацію виробництва 30

локомотивів TE33A серії Evolution. На першому етапі співпраці з «General Electric» в рамках 15-річного співробітництва рівень локалізації становитиме 10% із поступовим доведенням до 40%. В Україні планується створення центру для сервісного обслуговування й модернізації робочого парку локомотивів [73].

Завдяки стратегічному співробітництву будуть створені нові робочі місця за рахунок локалізації виробництва та сервісного обслуговування локомотивів. Українські підприємства, які будуть залучені в кооперацію та сертифіковані «General Electric», зможуть стати постачальником товарів та послуг для «General Electric» та інших виробників під час реалізації аналогічних проектів в інших країнах. Крім локалізації локомотивів TE33A, в рамках угоди вищезгаданої угоди «General Electric Transportation» поставить 30 вантажних локомотивів до України протягом десяти років, а також надаватиме послуги з їх обслуговування та ремонту. Угода передбачає закупівлю та лізинг локомотивів американського виробництва і модернізацію українських тепловозів. Сума угоди становить один мільярд доларів США. Це найбільша угода, яку уклала компанія за 80 років своєї співпраці з Україною [20].

Залучення нових технологій локомотивобудування забезпечить економію дизельного пального, підвищить ефективність та екологічність перевезень. Рамковий договір між ПАТ «Укрзалізниця» та «General Electric», що підписаний у лютому 2018 року, передбачає модернізацію 75 локомотивів (150 секцій), постачання 225 нових локомотивів General Electric серії Evolution до 2027 року, додаткових комплектів для збирання з відвантаженням у наступні 10 років, а також модернізацію наявного рухомого складу та довгострокове технічне обслуговування з метою оновлення та модернізації локомотивного парку [73].

Українські аграрії і промисловці давно скаржилися на нестачу в країні вагонів і локомотивів. Через це, мовляв, продукцію, яку виготовили, не можуть вчасно доставити покупцю. Партія локомотивів, яку поставить «General Electric Transportation» (перші 10 локомотивів вже введені в експлуатацію в січні 2019 року) у співпраці з українськими підприємствами буде найбільшою з часу проголошення незалежності країни. Американці обіцяють максимально локалізувати виробництво

в Україні. А це означає, збільшення замовлень для місцевих заводів [20].

Вплив діяльності ТНК на національну економіку не можна визначити однозначно. На українському ринку діяльність ТНК спрямована переважно на національний ринок (а саме, продаж імпортованої продукції або виробництво переважно для цього ринку). Незначна частка ТНК задіяна у реальному виробництві. Проте, враховуючи сьогодишню складну ситуацію в країні, присутність провідних гравців на ринку України забезпечує прискорення науково-технічного процесу, зменшення безробіття, підвищення ефективності менеджменту компаній та збільшення фінансових надходжень в країну.

Висновки до розділу 3

Трансформація корпоративного менеджменту як засобу підвищення результативності діяльності компанії в системі міжнародного бізнесу неможлива без оновлення організаційної культури та усталених методів роботи. Для компанії «General Electric» це означало знищення бюрократії, застосування нових способів пошуку і набору персоналу, збереження кращих працівників шляхом надання їм можливостей для зростання. Так, процес управління ефективністю, який раніше характеризувався головним чином у виставленні оцінок, був перетворений в постійне вдосконалення функціонування на основі надання працівникам інформаційного зворотного зв'язку. Процес стратегічного планування був головним чином спрощений і перетворений в регулярні обговорення шляхів забезпечення органічного зростання.

Досвід компанії «General Electric» цікавий тим, що аналогічним шляхом йшли в останні десятиліття багато провідних промислових гігантів, які відмовилися від структури конгломерату і здійснили кроки в напрямку виробничої спеціалізації і концентрації на основних напрямках технологічного розвитку.

На довгостроковому горизонті можна виділити ряд факторів для зростання і

розвитку компанії «General Electric»:

1. В рамках сегмента, пов'язаного з охороною здоров'я, «General Electric» розробляє технології в галузі молекулярної діагностики, аналізу білків і клітин.
2. Енергетичний сегмент компанії «General Electric» на даний момент генерує приблизно одну третину її виручки.
3. Найбільш перспективною можливістю для «General Electric» є розробки в сфері індустріального інтернету. Відповідні технології дозволять централізовано керувати обладнанням за допомогою інтернету і забезпечать ефективність виробничих процесів.

Компанія «General Electric» успішно здійснює свою діяльність в Україні. Останнім великим проектом є придбання Укрзалізницею 30 дизельних локомотивів TE33A Evolution. Передбачається, що постачання локомотивів серії «Evo» буде першим кроком для подальшого партнерства між Україною і «General Electric», що включає також співпрацю в енергетичній галузі, інфраструктурі і медицині.

Вартість локомотивів – близько 4-4,5 млн дол. США кожен. В цілому сума контракту становить 140 млн дол. США з ПДВ. На другому етапі американці повинні поставити протягом семи років до 175 тепловозів. На даному етапі мова йде про використання української складової вже на 40%. Українським підприємством з яким буде здійснюватися «General Electric» спільне виробництво є «Крюківський вагонобудівний завод». Крім цього, домовленості передбачають модернізацію 75 старих локомотивів з парку Укрзалізниці. Також за підтримки «General Electric», планується створення центру сервісного обслуговування нової техніки.

Розвиток спільного виробництва дає нашій державі змогу підвищити свій статус на світовій арені, налагодити взаємовигідну співпрацю з більшістю країн світу та закріпити вплив України на розвиток світової економіки. Український бізнес все більше зацікавлений у міжнародному виробництві у двосторонньому напрямі – залученні інвестиції всередину країни та власній експансії (розширення сфери панування, впливу, поширення чого-небудь за початкові межі за межами країни), що свідчить про поширення ідей транснаціоналізації в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження були сформульовані наступні *висновки*, які розкривають особливості діяльності ТНК у системі сучасного міжнародного бізнесу:

1. ТНК відіграють найважливішу роль у процесі глобалізації, тому що, по-перше, їхня діяльність та їхні потреби лежать в основі організаційних і технологічних інновацій, а отже, в основі розвитку продуктивних сил; по-друге, на їх частку припадає найбільша кількість міжнародних транзакцій; по-третє, на сучасному етапі розвитку світової економіки вони є єдиним актором, який дійсно може планувати, організовувати і контролювати транскордонну діяльність; по-четверте, вони здатні повною мірою скористатися перевагами ІКТ і сприяти їх розповсюдженню і розвитку; по-п'яте, на відміну від багатьох інших суб'єктів світової економіки, ТНК є, скоріше, активним, ніж пасивним учасником процесів глобалізації.

2. Сучасні тенденції розвитку транснаціональних корпорацій та їх суперечливий вплив на національні та глобальну економіки, національні держави намагаються регулювати їх діяльність. Проте уряди національних держав мають обмежену кількість важелів протидії ТНК. А неконкурентоспроможні країни на міжнародному ринку взагалі не мають таких важелів, оскільки для ТНК традиційні обмеження національної економічної системи не мають сенсу. Тому одним з основних напрямків розвитку світового господарства, є впровадження комплексу заходів, ініційованих керівництвом США, Європейського Союзу, Індії, Китаю та ін. країн, націлених на зміцнення самого інституту держави та забезпечення протидії діяльності екстериторіальних ТНК.

3. Географічна диверсифікація діяльності на глобальному рівні та участь у міжнародній спеціалізації виробництва є визначальною рисою сучасних ТНК. Але збільшення масштабів діяльності ТНК відбувається не стільки через зростання кількості самих ТНК та їх філій, скільки за рахунок посилення потужності вже

існуючих. Внаслідок географічної диверсифікації діяльності ТНК та того, що транснаціональні корпорації та транснаціональні банки відіграють сьогодні певну роль структуроутворюючого фактору світової економіки, посилилась взаємозалежність між країнами і, відповідно, кризові ситуації можуть легко передаватися з однієї національної економіки в іншу.

4. Діяльність багатoproфільної компанії «General Electric», що працює в сфері високих технологій, виробничих, інформаційних і фінансових послуг включає в себе виробництво авіадвигунів, енергетичного обладнання, систем безпеки, обладнання для водопідготовки і очищення води, розробку методів візуалізації в медицині, надання фінансових послуг юридичним і фізичним особам, створення медіапродуктів. Внутрішня і зовнішня стратегії «General Electric» забезпечують сильну позицію компанії на ринку, що характеризується як прихильністю споживачів, так і можливістю диктувати свою волю постачальникам. Це не є владою монополії в традиційному розумінні, адже компанія веде бізнес, який має переваги над конкурентами по параметру ціна/якість і, який здатен швидше за інших освоювати нові технології та нові ринки.

5. В умовах глобалізації та миттєвого доступу до інформації, різноманітність продукції та послуг змінюють традиційний підхід замовників до методів роботи у бізнес-середовищі, а гостра конкуренція не залишає компаніям права на помилку. В компанії «General Electric» діє програма «Шість сигма», яка допомагаючи задовольнити потреби користувачів навіть перевищивши їх очікування, стала часткою корпоративної культури компанії.

6. Проведення структурного аналізу активів підприємства дає підстави зробити висновки про скорочення обсягів оборотних активів. Аналогічна ситуація спостерігається щодо необоротних активів, які за ці роки зменшились на 35980 млн дол. США. В цілому структура активів підприємства є досить незадовільною у сучасних умовах господарювання, які вимагають збільшення частки оборотних активів як гарантії стабільної діяльності. В компанії «General Electric» помітна тенденція скорочення частки необоротних активів (на 21%) у загальній структурі та зменшення частки оборотних активів (на 12%), що свідчить про певне погіршення їх

співвідношення. Позитивне значення коефіцієнтів зростання доходів від операційної діяльності, чистого доходу від реалізації, інших операційних доходів та доходів інвестиційної діяльності свідчить про достатню ефективність використання активів компанії «General Electric». Натомість скорочення коефіцієнта зростання доходів фінансової діяльності в 2018 р. негативно вплинуло на динаміку розміру сукупного доходу, який скоротився на 2366 млн дол. США (5%). Оціночний бал управління компанією «General Electric» становить (-5) балів, що свідчить про досить низький рівень ефективності управління підприємством.

7. Трансформація корпоративного менеджменту як засобу підвищення результативності діяльності компанії в системі міжнародного бізнесу неможлива без оновлення організаційної культури та усталених методів роботи. Для компанії «General Electric» це означало знищення бюрократії, застосування нових способів пошуку і набору персоналу, збереження кращих працівників шляхом надання їм можливостей для зростання. Так, процес управління ефективністю, який раніше характеризувався головним чином у виставленні оцінок, був перетворений в постійне вдосконалення функціонування на основі надання працівникам інформаційного зворотного зв'язку. Процес стратегічного планування був головним чином спрощений і перетворений в регулярні обговорення шляхів забезпечення органічного зростання.

8. Досвід компанії «General Electric» цікавий тим, що аналогічним шляхом йшли в останні десятиліття багато провідних промислових гігантів, які відмовилися від структури конгломерату і здійснили кроки в напрямку виробничої спеціалізації і концентрації на основних напрямках технологічного розвитку.

9. Компанія «General Electric» успішно здійснює свою діяльність в Україні. Останнім великим проектом є придбання Укрзалізницею 30 дизельних локомотивів TE33A Evolution. Передбачається, що постачання локомотивів серії «Evo» буде першим кроком для подальшого партнерства між Україною і «General Electric», що включає також співпрацю в енергетичній галузі, інфраструктурі і медицині. Вартість локомотивів – близько 4-4,5 млн дол. США кожен. Українським підприємством з яким буде здійснюватися «General Electric» спільне виробництво є «Крюківський

вагонобудівний завод». Крім цього, домовленості передбачають модернізацію 75 старих локомотивів з парку Укрзалізниці. Також за підтримки «General Electric», планується створення центру сервісного обслуговування нової техніки.

10. Розвиток спільного виробництва дає нашій державі змогу підвищити свій статус на світовій арені, налагодити взаємовигідну співпрацю з більшістю країн світу та закріпити вплив України на розвиток світової економіки. Український бізнес все більше зацікавлений у міжнародному виробництві у двосторонньому напрямі – залученні інвестиції всередину країни та власній експансії (розширення сфери панування, впливу, поширення чого-небудь за початкові межі за межами країни), що свідчить про поширення ідей транснаціоналізації в Україні.

Пропозиції. Результати проведеного аналізу та отримані висновки свідчать про значний вплив ТНК на розвиток міжнародного бізнесу. Задля збереження лідируючих позицій на глобальному ринку компанії «General Electric» доцільно:

1. Підвищити рівень сервісного обслуговування і збільшити витрати на дослідження й розробку власних товарних марок.
2. Збільшити обсяги інвестування в екологічні інновації, що сприятиме покращенню іміджу компанії як соціально відповідального суб'єкта бізнесу.
3. Використовувати конкурентні переваги за рахунок застосування логістичної схеми управління ланцюгами поставок, що забезпечить корпорації можливість контролювати весь ланцюг поставок від постачальників сировини до автосалонів в різних країнах світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонов Я. В. Формирование государственной политики в сфере регулирования деятельности транснациональных корпораций [Электронный ресурс] / Я. В. Антонов. – Режим доступа : <http://umc.gu-unpk.ru/umc/arhiv/2011/1/antonov.pdf>.
2. Артеменко І. А. Экспорт зерна в новітній господарській стратегії України / І. А. Артеменко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. – 2017. – № 2. – С. 18-28.
3. Астапович А. З. Транснациональный капитал США в мировом хозяйстве [Электронный ресурс] / А. З. Астапович – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/1790665>
4. Бардась А. В. Менеджмент : навч. посіб. [Електронний ресурс] / А. В. Бардась, М.В. Бойченко, А.В. Дудник. – Д. : Національний гірничий університет, 2012. – 381 с. – Режим доступа : <http://ir.nmu.org.ua/jspui/bitstream/123456789/1836/1/%D0%9D%D0%A2%D0%91453207.pdf>
5. Баторшина А. Ф. Транснаціональні корпорації – основні рушійні сили сучасної світової економічної системи [Електронний ресурс] / А. Ф. Баторшина. – Режим доступа : http://elcat.hduht.edu.ua/ DocDescription?doc_id=89726.
6. Близнюк А. О. Інвестиційна діяльності в період економічної кризи / А. О. Близнюк, О. М. Шершенюк // Економіка. Фінанси. Право. – 2016. – № 11. – С. 4-6.
7. Боярко І. М. Оцінка інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання [Електронний ресурс] / І. М. Боярко. – Режим доступа : http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/53835/5/Boiarko_Otsinka_investytsiinoi_pryvablyvosti.pdf.
8. Возний М. І. Інвестиційна експансія провідних країн світу у XXI столітті / М. І. Возний // Бізнес Інформ. – 2015. – № 7. – С. 42-47.
9. Вышел новый рейтинг самых инновационных компаний мира от BCG

[Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://obzor.press/hi-tech/63781>

10. Гринюк К. Б. Проблеми інвестування ТНК у розвиток людського капіталу [Електронний ресурс] / К. Б Гринюк. – Режим доступу : <http://dspace.nbuiv.gov.ua/handle/123456789/48342>.

11. Губайдуллина Ф. Прямые иностранные инвестиции, деятельность ТНК и глобализация [Електронний ресурс] / Ф. Губайдуллина – Режим доступу : http://lib.sumdu.edu.ua/library/DocDescription?doc_id=565312

12. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : навч. посібник [Електронний ресурс] / Л. Є. Довгань. – Режим доступу : <http://padaread.com/?book=85242>.

13. Долгова С. И. Предприятие на внешних рынках, внешнеторговое дело / С. И. Долгова, И. И. Кретьова. – М. : БЕК. – 2014. – 161 с.

14. История General Electric: от лампочки Эдисона до наших дней [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://habr.com/ru/post/407887>

15. Как нам начать четвертую промышленную революцию [Електронний ресурс] // Власть денег. – 2015. – № 9/434. – Режим доступу : <http://www.ds/news.ua/future/kak/nam/nachat/chetvertuyu/promysh/lennuyu/revolyutsiyu/05092015101200>

16. Как работает «умный» завод General Electric [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://blog.iqb.ru/ge-brainy-factory>

17. Кір'яков Д. І. Сучасні тактики новітніх інвестиційних стратегій міжнародних злиттів та поглинань / Д. І. Кір'яков // Актуальні проблеми економіки. – № 11 (161). – 2014. – С. 68-72.

18. Коефіцієнт маневреності капіталу. Оцінка фінансової стійкості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukroporadi.ru/ekonomika-ta-finansi/39318-koeficient-manevrenosti-kapitalu-ocinka-finansovoi.html>.

19. Козак Ю. Г. Міжнародна економіка. Навчальний посібник / Ю. Г. Козак // Центр навчальної літератури. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.twirpx.com/file/80266>

20. Компанія General Electric уклала свою найбільшу угоду в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ukrainian.voanews.com/a/uklele-najbilshu-uhodu-v-ukraini/4267908.html>

21. Комшук І. О. Механізм впливу ТНК на економічний розвиток України [Електронний ресурс] / І. О. Комшук. – Режим доступу : https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2012-6/299_303.pdf.
22. Корпорация General Electric [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www.avtomats.com.ua/1891-general_electric.html
23. Костицький В. В. Закон перманентної концентрації капіталу : Економічна історія та українські реалії [Електронний ресурс] / В. В. Костицький – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/particularities-to-concentrations-of-the-capital-in-modern-condition>
24. Костицький В. В. Закон перманентної концентрації капіталу: Економічна історія та українські реалії [Електронний ресурс] / В. В. Костицький. – Режим доступу : <http://jeej.tneu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1138/1124>
25. Лагутін Г. В. Оцінка ефективності інвестиційних проектів з позицій їх впливу на інноваційно-інвестиційний потенціал підприємства / Г. В. Лагутін // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – № 12. – С. 61-65.
26. Лимонова Е. М. Транснаціональні корпорації: основні етапи розвитку та регулювання їхньої діяльності в умовах глобалізації [Електронний ресурс] Е. М. Лимонова. – Режим доступу : <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnitstvo14/evrvek11614/7259.pdf>.
27. Лук'яненко Д. Глобальна модифікація конкурентних механізмів ринку [Електронний ресурс] / Д. Лук'яненко. – Режим доступу : http://ierjournal.com/journals/12-13/2010_1_Lukyankenko.pdf.
28. Лук'яненко Д. Стратегії глобального управління [Електронний ресурс] / Д. Лук'яненко, Т. Кальченко – Режим доступу : http://archive.nbuiv.gov.ua/portal/soc_gum/mer/2009_8_9/08-3612/2_Lukyankenko_Kalchenko.pdf.
29. Лучшие практики корпоративного обучения: General Electric [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://trends.skolkovo.ru/2013/07/general-electric>
30. Малюта І. А. Злиття і поглинання як одна з інвестиційних стратегій ТНК / І. А. Малюта, І. А. Лаповець // Бізнес Інформ. – 2016. – № 12. – С. 59-65.

31. Мартен Д. Метаморфози світу : соціологія глобалізації [Електронний ресурс] / Д. Мартен. – Режим доступу : <http://publish-ukma.kiev.ua/ua/katalog/politologiya/193-metamorfozi-svitu-sociologiya-globalizaciyi.html>.
32. Мелешенко А. І. Сучасні тенденції функціонування та розвитку транснаціональних корпорацій і їх вплив на світову економіку в умовах глобалізації / А. І. Мелешенко, Ю. В. Цимбал // Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – № 1. – С. 19-24.
33. Мильнер Б. Крупные корпорации – основа подъема и ускоренного развития экономики [Электронный ресурс] / Б. Мильнер – Режим доступа : <http://milner-bz.ru/engine/documents/document119.pdf>
34. Минервин И. Г. Стратегия модернизации: опыт компании «General Electric» (обзор) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-modernizatsii-opyt-kompanii-general-electric-obzor>
35. Мотриченко В. М. Особливості поширення ТНК на економіку України [Електронний ресурс] / В. М. Мотриченко – Режим доступу : <https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1303/13omprot.pdf>.
36. Нашим клиентам, акционерам и сотрудникам [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://www.ge.com/annual00/download/shareholders_russian_00.pdf
37. Онищенко В. Менеджмент транснаціональних корпорацій / В. Онищенко // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Сер. Економічні науки. – 2017. – № 1. – С. 42-56.
38. Печенка О. І. Аналіз стратегій діяльності американських ТНК на ринку України [Електронний ресурс] / О. І. Печенка, Косенко В. І. Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. – Режим доступу : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=eui_2014_1_84
39. Пугель Т. А. Международная экономика [Электронный ресурс] / Т. А. Пугель. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/1617855>.

40. Рибак С. О. Соціальна та інвестиційна складові бюджетної політики: проблеми взаємодії / С. О. Рибак // Фінанси України. – 2015. – № 12. – С. 73-80.
41. Рогач О. І. Транснаціональні корпорації та експорт нових індустріальних країн Азії : монографія / О. І. Рогач, В. В. Косьміна. – Київ : Центр учб. л-ри, 2016. – 256 с.
42. Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій : Підруч. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. [Електронний ресурс] / О. І. Рогач. – Режим доступу : <https://library.dstu.education/indexing.php?r2=640>
43. Рокоча В. В. Транснаціональні корпорації : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. В. Рокоча. – Режим доступу : <https://www.twirpx.com/file/216630>.
44. Рязанова Н. Транснаціональні корпорації як впливові учасники сучасної економіки [Електронний ресурс] / Н. Рязанова. – Режим доступу : <http://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/8437>.
45. Самые инновационные компании 2018, а также как ей стать? [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bgoal.ru/blog/articles/samyie-innovatsionnye-kompanii-2018-a-takzhe-kak-ey-stat.html>
46. Скавронська І. В. Місце і роль ТНК у розвитку національних економік / І. В. Скавронська, О. В. Мадараш // Молодий вчений. – 2016. – № 4 (31). – С. 197-200.
47. Скіцько В. І. Індустрія 4.0. Як промислове виробництво майбутнього [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2016/8.pdf
48. Соколенко С. І. Глобалізація і економіка України [Електронний ресурс] / С. І. Соколенко – Режим доступу : http://catalog.library.tnpu.edu.ua:8080/library/DocDescription?doc_id=217898
49. Соколов О. Є. Інвестиційна привабливість як фактор забезпечення ефективної діяльності промислового підприємства / О. Є. Соколов // Інноваційна економіка. – 2015. – № 1. – С. 109-113.
50. Специалисты General Electric создали инновационную технологию

охлаждения [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://zeleneet.com/specialisty-general-electric-sozdali-innovacionnuyu-texnologiyu-oxlazhdeniya/22109>

51. Стрельник С. О. ТНК як інституційна форма транснаціоналізації національних економік / С. О. Стрельник // Економіка та держава. – 2015. – № 4. – С. 61-65.

52. Тёмная сторона истории General Electric [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://habr.com/ru/post/408707>

53. Тищенко М. Р. ТНК у системі сучасного міжнародного бізнесу / М. Р. Тищенко // Актуальні проблеми теорії та практики міжнародних економічних відносин в умовах глобальної трансформації : матеріали наук. конф. студ. та молодих учених спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини (м. Полтава, 9 грудня 2019 року) / за заг. ред. Н. Г. Базавлук. – Полтава : ПУЕТ, 2019. – С. 57-60.

54. ТОП-5 інновацій у відновлюваній енергетиці, що можуть змінити світ [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <https://ecotown.com.ua/news/ТОП-5-innovatsiy-u-vidnovlyuvaniy-enerhetytsi-shcho-mozhut-zminyty-svit/>

55. Транснаціональні корпорації: навчальний посібник [Електронний ресурс] / В. Рокоча, О. Плотніков, В. Новицький та ін. – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/216630/>

56. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності : Навч. посібник [Електронний ресурс] / за ред. С. О. Якубовського, Ю. Г. Козака, Савчук О. В. – Режим доступа : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1371/1/Транснаціональні%20корпорації%20особливості%20інвестиційної%20діяльності.Pdf>.

57. Транснаціональні корпорації: особливості інвестиційної діяльності : Навч. посібник [Електронний ресурс] / За ред. О. Якубовського, Ю. Г. Козака, О. В. Савчука – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/648045>

58. Удовик С. Л. Глобализация: семиотические подходы [Электронный ресурс] / С. Л. Удовик – Режим доступа : <https://www.twirpx.com/file/1466513>

59. Фінансовий аналіз для студентів. Лекція 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <https://studfiles.net/preview/5416339/page:3>

60. Фролова Т. О. Інвестиційні корпоративні стратегії в умовах глобалізації : Моногр. / Т. О. Фролова – К. : КНЕУ, 2012. – 426 с.

61. Циганкова Т. М. Глобальна торгова система: розвиток інститутів, правил, інструментів СОТ [Електронний ресурс] / Т. М. Циганкова. – Режим доступу : <https://www.twirpx.com/file/71317>.

62. Циганов С. А. Емпіричний аналіз структури капіталу сучасних транснаціональних корпорацій / С. А. Циганов, О. І. Заліско // Фінанси України. – 2016. – № 12. – С. 104-123.

63. Шимаи М. Роль и влияние транснациональных корпораций в глобальных сдвигах в конце XX столетия [Электронный ресурс] / М. Шимаи – Режим доступа : http://vasilieva.narod.ru/5_3_99.htm

64. China Construction Bank [Electronic resource]. – Mode of access : en.ccb.com/en/investorv3/corporateoverview/overview.html.

65. Doing Business 2017. Equal Opportunity for All [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.doingbusiness.org/~media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf>

66. Dunning J. H. The eclectic paradigmas an envelope for economic and business theories of MNEactivity [Electronic resource] / John H. Dunning. – Mode of access : www.elsevier.com/locate/ibusrev.

67. Economic Conditions [Electronic resource]. – Mode of access : <http://www.mckinseyquarterly.com/home.aspx>.

68. Emerson Electric Co. 2018 Annual Report [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/AMEX_EMR_2018.pdf

69. Forbes. The World's Biggest Public Companies [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.forbes.com/global2000/list/#tab:overall>.

70. Fortune Global 500 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://fortune.com/fortune500>.

71. General Electric (GE) [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.tadviser.ru/index.php/Компания:General_Electric_\(GE\)](http://www.tadviser.ru/index.php/Компания:General_Electric_(GE))

72. General Electric збудує найбільшу вітроелектростанцію в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://uprom.info/news/energy/general-electric-zbuduye-najbilshu-vitroelektrostantsiyu-v-ukrayini>

73. General Electric має намір брати участь в модернізації української ж/д [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://agrarii-razom.com.ua/news-agro/general-electric-mae-namir-brati-uchast-v-modernizacii-ukrainskoi-jd>

74. General Electric. 2018 Annual Report [Electronic resource]. – Mode of access : https://www.ge.com/investor-relations/sites/default/files/GE_AR18.pdf

75. General Electric: Новые разработки открывают широкие перспективы для роста [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://bcs-express.ru/novosti-i-analitika/general-electric-novye-razrabotki-otkryvayut-shirokie-perspektivy-dlya-rosta>

76. Gulati R. GE's global growth experiment // Harvard business rev. – Boston, 2017. – Vol. 95, № 9/10. [Electronic resource]. – Mode of access : <https://hbr.org/2017/09/inside-ges-transformation#ges-global-growth-experiment>

77. Hymer S. H. The International Operations of National Firms [Electronic resource] / S. H. Hymer. – Mode of access : <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/27375>.

78. Immelt J. R. How I remade GE // Harvard business rev. – Boston, 2017. – Vol. 95, № 9/10. [Electronic resource]. – Mode of access : <https://hbr.org/2017/09/inside-ges-transformation#how-i-remade-ge>

79. Kindleberger C. P. American Business Abroad : Six Lectures on Direct Investment [Electronic resource] / C. P. Kindleberger. – Mode of access : <https://www.scribd.com/document/337087258>.

80. Knickerbocker F. Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise [Electronic resource] / F. Knickerbocker. – Mode of access : <http://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1558378>.

81. Penrose E. T. The Theory of the Growth of the Firm [Electronic resource] / E. T. Penrose. – Mode of access : <http://www.oalib.com/references/17698326>.

82. Perlmutter H. V. The Torturous Evolution of the Multinational Corporation. The Multinational Enterprise in Transition. Selected readings and essays. Princeton [Electronic resource] / H. V. Perlmutter. – Mode of access : <https://www.scribd.com/>

document/61879041/Bartlett-and-Ghoshal-1988.

83. Prokesch S. Reinventing talent management // Harvard business rev. – Boston, 2017. – Vol. 95, N 9/10. [Electronic resource]. – Mode of access : <https://hbr.org/2017/09/inside-ges-transformation#reinventing-talent-management>

84. Rußmann M. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries [Electronic resource] / M. Rußmann, M. Lorenz, P. Gerbert, M. Waldner, J. Justus, P. Engel, M. Harnisch. – 2015/ – Mode of access : https://www.bcgperspectives.com/content/articles/engineered_products_/project_business_industry_40_future_productivity_/growth_manufacturing_industries/

85. Schmitz A. Factor Mobility and International Trade: The Case of Complementarity. American Economic Review [Electronic resource] / A. Schmitz. – Mode of access : <http://www.bits-pilani.ac.in/uploads/International%20trade%20and%20Factor-Mobility%20Theory.pdf>.

86. Theories and Paradigms of International Business Activity: The Selected Essays of John H. Dunning, Volume 1 [Electronic resource]. – Mode of access : <http://book.org/book/901052/97d25e>.

87. United Nations Conference on Trade and Development [Electronic resource]. – Mode of access : <http://unctad.org>.

88. Vernon R. International Investment and International Trade in the Product Cycle [Electronic resource] / R. Vernon. – Mode of access : <http://bev.berkeley.edu/ipe/readings/International%20Investment%20and%20International%20Trade%20in%20the%20Product%20Cycle.pdf>.

89. World Investment Report 2017. Investment and the digital economy. – UNCTAD [Electronic resource]. – Mode of access : http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_en.pdf.

90. World Investment Report 2018: Investment and new industrial policies [Electronic resource]. – Mode of access : https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en.pdf.