

УДК 338.2:339.92: 330.34

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-73>**Приварникова І.Ю.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7022-7946>

**Голей Ю.М.**

асистент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5731-1844>

**Privarnikova Irina, Holey Julia**  
Oles Honchar Dnipro National University

## СУЧАСНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОМПАНІЙ, ЩО ПРАЦЮЮТЬ В УКРАЇНІ

*У статті розглянуто сучасні особливості корпоративного менеджменту ТНК (транснаціональних компаній), які працюють на ринках України. Розглянуто сутність, загальні аспекти діяльності ТНК, виділено основні риси транснаціональних компаній (світова присутність, масштабність, інноваційність, гнучкість та адаптивність, вплив на світову політику та економіку), тип ринкової структури. Виділено основні особливості організації діяльності в умовах географічної розрізненості представництв та підрозділів ТНК. Наголошено на необхідності впровадження якісного корпоративного менеджменту з урахуванням існуючих особливостей діяльності ТНК, широти охоплення різних національних ринків. Описано сутність та основні риси корпоративного менеджменту, його мету та основні завдання. Виділено та охарактеризовано основні складові фактори корпоративного менеджменту ТНК (метод управління ТНК, організаційна структура (ієрархія управління), система відносин, дотримання принципу інформаційної прозорості бізнесу, модель корпоративного управління, особливі складові корпоративного менеджменту ТНК), описано їх особливості. Позначено основні ієрархічні рівні структури управління ТНК – вище керівництво (top-менеджмент), регіональне керівництво, функціональне керівництво та місцеве керівництво, виділено їх особливості. Наведено та охарактеризовано основні аспекти інформаційної прозорості ТНК, що включають такі важливі розділи як: прозорість фінансової звітності, прозорість корпоративного управління, прозорість стратегічної інформації, прозорість даних про продукцію та послуги, прозорість у частині соціальної відповідальності бізнесу. Виділено та описано моделі корпоративного менеджменту, що застосовуються у діяльності ТНК в Україні (централізована та децентралізована, матрична та комбінована моделі). Наголошено на необхідності дотримання важливої особливості корпоративного менеджменту ТНК – кросскультурності. Зроблено висновки щодо якості корпоративного менеджменту ТНК в Україні. Позначено подальші напрями дослідження у цій темі.*

**Ключові слова:** ESG-фактори, адаптивний менеджмент, транснаціональні підприємства, ТНК, багатонаціональні підприємства, мультинаціональні корпорації, менеджмент, крос-культурний менеджмент, екологічна відповідальність, корпоративна культура, соціальна відповідальність бізнесу.

## MODERN ASPECTS OF CORPORATE MANAGEMENT OF TRANSNATIONAL COMPANIES OPERATING IN UKRAINE

*The article examines modern features of corporate management of TNCs (transnational companies) operating in the Ukrainian markets. The essence and general aspects of the activities of TNCs are considered, the main features of transnational companies are highlighted (global presence, scale, innovation, flexibility and adaptability, influence on world politics and economics), type of market structure. The main features of organizing activities in conditions of geographical dispersion of representative offices and divisions of TNCs are highlighted. Emphasis is placed on the need for high-quality corporate management, introducing the existing features of the activities of TNCs, the breadth of coverage of various markets, which is extremely important in the difficult conditions of globalization, frequent changes in the laws of countries, the emergence and rapid spread of innovations, and other factors affecting the activities of global companies and their business environment. Wednesday. The essence and main features of corporate management are described, its purpose (ensuring effective management of all aspects of the company's activities at the global level in order to achieve strategic goals and success in the international market.) and main tasks (managing various areas of business: strategies, policies, resources, finances, innovations, personnel, quality of products and processes, stakeholders, etc.). The main constituent factors and components of high-quality corporate management of TNCs (TNC management method, organizational structure (management hierarchy), system of relations, compliance with the principle of business information transparency, corporate governance model, special components of TNC corporate management are identified and characterized), their features are described, and examples are given. from the practice of TNCs in Ukraine. The main hierarchical levels of the management structure of TNCs are indicated - senior management (top management), regional management, functional management and local management, and their features are highlighted. The main aspects of information transparency of TNCs are presented and characterized, including such important sections as: transparency of financial reporting, transparency of corporate governance, transparency of strategic information, transparency of data on products and services, transparency in terms of social responsibility of business. The channels of information communication of TNCs with the main stakeholders are noted. Models of corporate management used in the activities of TNCs in Ukraine (centralized and decentralized, matrix and combined models) are identified and described. The need to comply with an important*

*feature of corporate management of TNCs - cross-culturalism - is noted. Conclusions are drawn about the quality of corporate management of TNCs in Ukraine. General conclusions are made and further directions of research in this topic are outlined.*

**Keywords:** ESG-factors, adaptive management, transnational enterprises, TNCs, multinational enterprises, multinational corporations, management, cross-cultural management, environmental responsibility, corporate culture, social responsibility of business.

**JEL classification:** F21, F62, D24

**Постановка проблеми.** Для сучасного етапу розвитку світової економіки характерною рисою є глобалізація. Глобалізація, що визначається як процес активної інтеграції та розвитку взаємодії різних економік, культур та соціальних утворень по всьому світу, сприяє поширенню ідеї та практик вільної торгівлі, всебічного обміну інформацією та технологіями, міграції капіталу та людських ресурсів, а також поширення певних (соціальних та культурних) норм на багато сфер життя. Глобалізація призводить до значного зростання взаємозалежності різних регіонів світу та країн, зумовлюючи значні трансформації у різних напрямках підприємницької діяльності. Українська економіка не залишається осторонь процесів транснаціоналізації. Україна викликає значний інтерес для міжнародних ТНК у тих галузях, де мають яскраво виражені конкурентні переваги порівняно з національними компаніями. Міжнародні ТНК чітко вбачають переваги діяльності на українських ринках щодо отримання можливості економії на масштабах, забезпечення досить невисокого рівня витрат на НДДКР, наявності висококваліфікованої робочої сили, низьких транскордонних транспортних витрат, зв'язку та витрат на координацію всього спектра внутрішньофірмових операцій [1, с. 8]. Тому глобалізація в нашій країні характеризується значним збільшенням кількості транснаціональних корпорацій (ТНК), що діють, зокрема, в Україні та інвестують у різні сектори економіки, створюють нові робочі місця, впроваджують нову корпоративну культуру. Вихід міжнародних ТНК на український ринок значно впливає на розвиток основних галузей економіки, державну політику, а також змінює підходи до управління, що потребує переосмислення практик корпоративного менеджменту, які раніше реалізувалися.

Транснаціональні корпорації в Україні стикаються у своїй діяльності із низкою проблем у своєму корпоративному менеджменті. По-перше, складнощі в частині координації та управління. Дійсно управляти ТНК як складною організаційною структурою, розподіленою по різних країнах, досить складно через існуючі мовні відмінності, відмінності в національній та діловій культурі, законодавстві, а також бізнес-практиках. По-друге, через ймовірність виникнення конфлікту інтересів між різними філіями та департаментами, що може ускладнювати процес прийняття загальних управлінських рішень, уповільнюючи роботу. По-третє, ймовірність втрати контролю над різними аспектами бізнесу зі збільшенням розмірів ТНК та розширення його географії діяльності. Крім того, для ТНК важливо якісно підтримувати свою репутацію та соціально-екологічний статус, оскільки вони піддаються підвищеній увазі з боку громадськості та ЗМІ, соціальних та державних інститутів, суспільства місця розташування в цілому, адаптуючи діяльність під місцеве законодавство, специфіку ведення бізнесу та специфіку ринків, щоб уникнути негативного впливу на свій бізнес. Існуюча практика деталності ТНК в

Україні говорить про існування проблем із пристосованістю компаній до національних ринків та умов ведення господарської діяльності, що викликає прояви негативних наслідків, таких як: скорочення виручки та прибутку, зниження рівня продуктивності праці, продуктивності персоналу, екологічні проблеми, конфлікти з місцевими діловими колами, громадськістю та органами влади.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** У науковому колі достатньо багато наукових праць стосовно глобалізації, слід відзначити таких авторів як: Вітренко Л.О., Кобзар І.А., Губеладзе Д.В., Шевченко О.М., Солод В.С., ін. Питанням транснаціоналізації економіки України приділено достатньо багато уваги. Окрім того, багато робіт стосовно дослідження про діяльність ТНК в Україні з точки зору їх впливу на економіку нашої держави та економічний розвиток, це роботи таких авторів як: Дубчак Т.В., Дугієнко Н.О., Яцук Г.С., Іванова М.О., Овчинников К.Д., Лободзинська Т.П., Пашенко М.С., Пенська І.О., Ставицька А.В., Перетяцько А.І., Сімахова А.О., Грицик Т.О., Коробов В. Н., ін. В цілому корпоративному менеджменту приділяється достатньо багато досліджень, серед яких фундаментальні праці з менеджменту, аналітичні дослідження, статті та тези. Розглядаючи існуючі праці, встановили наявність досліджень зарубіжних авторів, таких як: Бартли Т. (Транснаціональні корпорації та глобальне управління), автор приділяє увагу управлінню в загальносвітовому масштабі, не корпоративному, Фінгер М. і Сварін Д. (Транснаціональні корпорації та глобальне доквілля), приділяють увагу управлінню з точки зору дотримання норм екологічності в діяльності ТНК, Ма Ч., Чжан И., Сун Ц., Цзюе Сун (Про важливість стратегічного управління у сучасних транснаціональних корпораціях) концентрують свою увагу на стратегічному управлінні ТНК, ін. Проте досліджень у сфері корпоративного менеджменту ТНК в Україні досить мало (Нагорний В., Тюріна А., Рубан О., Хлетицька Т., Литвинов В., ін.), або ця тема побіжно торкається питання яке нас цікавить (Нагорний В., Тюріна А., Рубан О., Хлетицька Т., Литвинов В., ін.), у світлі розгляду того чи іншого аспекту функціонування ТНК у нашій країні. Окремі питання корпоративного менеджменту з точки зору національних особливостей підприємств України проаналізовано Бочаровой Н.А., Крайнік О.М., Мороз О.В., Карачина Н.П., Халімон Н.Т., Хромушина Л. А., ін. Таким чином, незважаючи на наявність великої кількості проведених досліджень у сфері діяльності ТНК в Україні, концептуальні засади корпоративного менеджменту, практичної його реалізації в них недостатньо розтлумачені, що не дає можливість чітко зрозуміти їх та використати у корпоративній практиці нових суб'єктів міжнародних процесів транснаціоналізації, які заходять на ринки нашої країни.

Існуючі проблеми та недостатнє дослідження їх аспектів з точки зору корпоративного менеджменту в

діяльності ТНК в Україні говорить про своєчасність дослідження питань корпоративного менеджменту ТНК, а отже, тема актуальна.

**Мета** даного дослідження полягає у дослідженні та узагальненні концептуальних основ практичної організації корпоративного менеджменту ТНК, що працюють в Україні.

Для досягнення мети вирішенні наступні питання:

- розглянути сутність та загальні засади ТНК, особливості організації діяльності;
- проаналізувати особливості корпоративного менеджменту ТНК в Україні;
- виділити загальні риси, та напрямки, які впливають на успішність менеджменту.

**Виклад основних результатів дослідження.** По перше розглянемо загальні засади ТНК, особливості організації їх діяльності. Транснаціональні корпорації (ТНК) є досить великими компаніями, що мають безліч дочірніх і (або) залежних підприємств у кількох регіонах та країнах світу. Транснаціональні корпорації володіють різноманітними виробничими об'єктами, розподільчими центрами, дослідницькими установами, філіями продажів у різних країнах, прагнучи максимізації прибутку та задоволення потреб своїх цільових клієнтів у місцях свого розташування та діяльності [2, с. 288–289]. Важливим для розуміння сутності ТНК є виділення їх основних специфічних якостей, що відрізняють їх від інших категорій компаній [3, с. 64–69]. Транснаціональні корпорації мають кілька особливих характерних рис, а саме:

1. Світова присутність, тобто. присутність у різних країнах світу реалізується у формі філій, дочірніх компаній та представництв для забезпечення ширшого охоплення ресурсів та ринків.

2. Масштабність операцій, тобто, зазвичай ТНК оперують на великомасштабному рівні, володіючи великими транспортними мережами і розподільними центрами, виробничими об'єктами у різних частинах світу.

3. Багатонаціональний персонал, тобто. у ТНК найчастіше здійснюють свою трудову діяльність люди з різних країн світу, з різними віруваннями, культурою, життєвими настановами та цілями, що відображає міжнародну природу транснаціональних корпорацій.

4. Інновації та технології, тобто ТНК є флагманами інновацій, ведуть активні наукові розробки, інвестують у інноваційний розвиток, створюють, впроваджують та поширюють інновації по всьому світу для того, щоб залишатися постійно конкурентоспроможними на світовому ринку. Транснаціональні корпорації мають широкий доступ до різноманітних новітніх технологій, сприяють просуванню менш розвинених економік на світові товарні ринки, забезпечуючи їх вагомими перевагами глобалізованого економічного простору.

5. Гнучкість та адаптація, тобто, в силу функціонування на досить складних та різноманітних ринках, ТНК мають бути здатними до швидкого пристосування до тих чи інших змін: економічних, політичних, соціальних, культурних, ін.

6. Вплив на світову економіку та політику, тобто, у зв'язку з глобальністю своєї присутності, а також наявності величезних капіталів, ТНК можуть чинити відчутний тиск на уряди країн і регіонів своєї присутності, впливати на ринкові ціни, навколишнє середовище, екологічний стан в країні присутності, так само

як і формувати міжнародні стандарти поведінки на ринку, бізнесі, управлінні, ін. [4].

ТНК, виходячи зі своєї специфіки та масштабів діяльності, часто представлені в олігополіях (типі ринкової структури недосконалої конкуренції, в якій домінує вкрай мала кількість суб'єктів господарювання). Країна, в якій знаходиться штаб-квартира ТНК, називається країною базування, а держави, в яких розташовані філії, – країнами-приймачами (країнами, що приймають). Враховуючи наведені характерні для ТНК риси, стає зрозумілим, що для якісного управління підприємствами такого глобального масштабу потрібен якісний корпоративний менеджмент, що враховує в процесі управління багатонаціональність свого персоналу, ринкові та культурні відмінності, екологічні вимоги та стандарти, що існують у різних регіонах миру, специфічні особливості законодавства країни присутності, тощо.

Корпоративний менеджмент – це важлива галузь управління, яка вивчає та впроваджує методи, процеси та стратегії управління в великих організаціях або корпораціях. Ключова мета корпоративного менеджменту є забезпечення ефективного функціонування компанії з метою досягнення нею стратегічних цілей та досягнення успіху у конкурентній боротьбі на цільовому ринку (національному, іноземному, світовому). Корпоративний менеджмент – це система неоднорідна, за допомогою якої встановлюється якісне управління всіма сферами діяльності транснаціональних компаній з урахуванням специфічних галузевих нюансів та специфічних особливостей країни, прогнозуються можливі варіанти розвитку подій у межах корпорацій, які ведуть свою діяльність як у національних кордонах, так і за кордоном [6, с. 10–14]. Основною ціллю корпоративного менеджменту транснаціональних корпорацій є забезпечення ефективного управління всіма аспектами діяльності компанії на глобальному рівні з метою досягнення стратегічних цілей та успіху на міжнародному ринку. Корпоративний менеджмент транснаціональних корпорацій (ТНК) спрямований на вирішення різноманітних завдань та задач з метою забезпечення ефективного функціонування компанії на глобальному ринку, а саме:

- формування якісної системи управління;
- розробка та впровадження стратегій розвитку компанії на міжнародному рівні, враховуючи глобальні тенденції, конкурентне середовище та потреби ринку;
- аналіз та оцінка ризиків, пов'язаних з міжнародною діяльністю компанії, та розробка стратегій їх управління для мінімізації можливих загроз;
- ефективне управління фінансовими ресурсами компанії на глобальному рівні, включаючи фінансове планування, бюджетування, управління оборотним капіталом та забезпечення ліквідності;
- координація та контроль за операціями компанії на міжнародному рівні, включаючи постачання, виробництво, логістику та дистрибуцію товарів та послуг;
- розробка та впровадження політик і стратегій управління персоналом на міжнародному рівні, забезпечення рекрутингу, розвитку та збереження кваліфікованих кадрів;
- розробка та впровадження маркетингових стратегій і кампаній для просування продукції чи послуг ТНК на міжнародних ринках;



– розробка та впровадження нових технологій та інновацій, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та розвитку компанії на міжнародному рівні, тощо.

Вказані задачі представляють лише частину широкого спектру функцій та відповідальностей, які входять у корпоративний менеджмент ТНК. Ефективне вирішення цих завдань допомагає компаніям досягати своїх стратегічних цілей та забезпечувати стійкий розвиток у глобальному бізнесі. Корпоративний менеджмент у сучасному вигляді охоплює такі важливі аспекти управління як: стратегічне планування та стратегічне управління ресурсами, управління виробництвом та операціями, управління якістю, управління змінами, управління персоналом, управління репутацією, фінансовий аналіз, маркетинг, та багато іншого. Корпоративний менеджмент також включає в себе аспекти організаційної культури, корпоративної соціальної відповідальності (CSR), етики ведення бізнесу та інших екологічних і соціальних аспектів діяльності транснаціональних корпорацій.

Саме корпоративний менеджмент дуже важливий у сучасному світі для стабільного функціонування транснаціональних корпорацій у складних умовах глобалізації, частих змін у законодавстві, швидкому виникненні технологічних інновацій та інших факторів, що завдають вплив на бізнес-середовище.

Транснаціональні корпорації діють у різних галузях нашої країни, а саме:

- харчова промисловість, наприклад Nestle (Швейцарія), McDonald's и Coca-Cola (США);
- рітейл, наприклад Metro Group (Metro Cash&Carry – Німеччина), Auchan Group (Франція), JYSK (Данія), Toyota Motor Corporation (Японія);
- фінансовий сектор: Raiffeisen Bank International (Австрія);
- фармацевтичний сектор: Gedeon Richter (Угорщина);
- страховий сектор: AXA Group (Франція), ін. [7, с. 48–53; 8]

Виділимо основні особливості корпоративного менеджменту, притаманні транснаціональним компаніям табл. 1.

Проаналізуємо основні особливості корпоративного менеджменту транснаціональних компаній більш детально.

Етноцентричний метод управління – це підхід до управління, при якому компанія намагається застосувати ті ж самі методи та підходи до управління, які вже давно успішно працюють в її домашній країні, без чіткого та всебічного врахування культурних, соціальних та інших особливостей країн, де вона також працює або розглядає питання розширення своєї діяль-

Таблиця 1

Особливості корпоративного менеджменту транснаціональних компаній

Важливі чинники корпоративного менеджменту ТНК	Характеристика чинника, його особливості у ТНК
Метод управління ТНК	У ТНК переважає етноцентричний метод управління
Організаційна структура (ієрархія управління)	ТНК доволі часто використовують матричну структуру, де функціональні підрозділи (такі як маркетинг, виробництво, фінанси тощо) перетинаються з географічними або продуктовими підрозділами. Використання такого типу структури дозволяє топ менеджменту краще керувати глобальними операціями, сприяє координації та комунікації між різними частинами ТНК. ТНК також можуть організувати свої бізнес-одиниці за стратегічними напрямками або регіонами. Кожна з таких одиниць може мати свою власну структуру та керівництво для того, щоб бути більш адаптованою до конкретних умов ринку
Система відносин	Об'єкт управління може бути різним рівнем організації: це може бути весь бізнес корпорації в цілому або окремі підрозділи, такі як відділи, філії або проекти. Суб'єкт управління – це ті, хто приймає рішення та здійснює керівництво над об'єктом управління. Це може бути керівництво компанії (наприклад, генеральний директор або рада директорів), рівень вищого менеджменту (такий як керівники відділів чи регіональні менеджери) або навіть оперативний персонал, який здійснює повсякденні функції управління на різних рівнях організації. Менеджери представлені різними рівнями, згідно ієрархії управління, від найнижчого до найвищого
Важливі чинники корпоративного менеджменту ТНК	Характеристика чинника, його особливості у ТНК
Дотримання принципу інформаційної прозорості	Інформаційна прозорість бізнесу – це важливий принцип, відповідно до якого підприємство надає достатньо інформації про свою діяльність та результати, щоб усі зацікавлені сторони могли чітко зрозуміти суть їхньої діяльності та приймати обґрунтовані рішення
Модель корпоративного управління	Централізована модель управління Децентралізована модель управління Матрична модель управління Комбінована модель управління
Особливі складові корпоративного менеджменту ТНК	Високорозвинута організаційна культура Корпоративна соціальна та екологічна відповідальність Етика ведення бізнесу Втілення ESG-факторів у корпоративну стратегію Екологічні та соціальні політики та практики

Джерело: сформовано авторами за матеріалами проведеного дослідження

ності. Етноцентричний метод управління має свої переваги та недоліки, які важливо враховувати табл. 2.

Отже, етноцентричний метод управління має свої переваги, але також він може бути обмежувальним та призводити до виникнення певних проблем при введенні міжнародного бізнесу, якщо його застосувати без врахування місцевих особливостей, що може призвести до:

- конфліктів з місцевими культурними нормами,
- недооцінки місцевих конкурентних переваг та стратегічних можливостей.

У такому разі ТНК може втратити рівень своєї конкурентоспроможності та стати менш придатною для успішної експансії на міжнародних ринках [9, с. 22–27].

Тому, для успішної діяльності на міжнародному рівні, важливо розглядати інші, більш адаптивні підходи до управління, такі, наприклад, як геоцентричний або поліцентричний методи.

Організаційна структура (ієрархія управління) може бути досить складною через їхню глобальну присутність та різноманітність бізнес-процесів.

Управління в транснаціональних корпораціях (ТНК) може бути організоване за декількома рівнями ієрархії, які відображають як структуру, так і розподіл влади та відповідальності в організації та її підрозділах в інших країнах [10, с. 18–31]. Позначено ключові ієрархічні рівні структури управління ТНК рис. 1.

Охарактеризуємо наведенні на рис.1 ієрархічні рівні більш детальноше.

Вище керівництво (топ-менеджмент). На цьому найвищому рівні ієрархії знаходиться вище керівництво, яке може складатися з генерального директора (СЕО), ради директорів та будь яких інших вищих посадових осіб. Саме вони у своїй взаємодії визначають загальну корпоративну стратегію розвитку ТНК, приймають ключові управлінські рішення та встановлюють глобальні цілі.

Регіональне керівництво. На даному рівні, під вищим керівництвом знаходяться регіональні керівники, які відповідають за діяльність компанії в певних регіонах світу. Вони координують діяльність філій, відділень і підрозділів у своєму регіоні та забезпечують виконання стратегічних цілей розвитку ТНК на місцевому рівні.

Функціональне керівництво. На рівні функціонального керівництва відбувається управління конкретними функціональними областями, такими як виробництво, маркетинг, фінанси, логістика тощо. Кожна функціональна область має свого керівника, який відповідає за ефективну роботу свого відділу.

Місьцеве керівництво. На найнижчому рівні ієрархії знаходиться місцеве керівництво, яке відповідає за операційну діяльність компанії на місцевому рівні. Це можуть бути керівники філій, заводів, офісів чи відділень, які ведуть щоденні операції та забезпечують виконання завдань компанії в конкретних локаціях.

Така ієрархічна структура дозволяє ТНК досить ефективно керувати своїми глобальними операціями, забезпечуючи чітку координацію, контроль та співпрацю на всіх рівнях. Однак така структура може бути досить складною та вимагати достатньо великих зусиль для забезпечення ефективної комунікації та координації між різними рівнями управління.

В ТНК визначення суб'єкту та об'єкту управління теж має свої особливості. Так, у контексті транснаціональних корпорацій (ТНК), об'єктом управління може бути весь бізнес або певний підрозділ, філія чи проєкт компанії. Суб'єкт управління – це ті, хто приймає рішення та здійснює керівництво над об'єктом управління.

Наприклад, великий міжнародний проєкт ТНК може бути об'єктом управління, а проєктний менеджер або команда проєкту – суб'єктами управління, які відповідають за розробку стратегії, координацію дій та прийняття рішень для досягнення цілей проєкту.

У той же час, генеральний директор компанії може бути суб'єктом управління для всієї організації, керуючи глобальною стратегією та вирішуючи ключові питання для всього бізнесу. При цьому відмінною особливістю корпоративного менеджменту ТНК є і те, що їхні філії та представництва мають спільну глобальну узгоджену політику та розробляють спільну стратегію за допомогою одного або кількох центрів прийняття рішень.

Дотримання принципу інформаційної прозорості. Інформаційна прозорість ТНК відноситься до ступеня доступності та об'єктивності інформації, яку компанія надає своїм зацікавленим сторонам (стейкхолдерам),

Таблиця 2

Переваги та недоліки етноцентричного методу управління

Переваги	Недоліки
<p>1. Стандартизація та спрощення управління. Використання стандартних підходів та методів в управлінні значною мірою спрощує процеси прийняття управлінських та трудових рішень, що допомагає впровадженню стратегій у всіх галузях діяльності компанії.</p> <p>2. Зниження витрат на навчання та розвиток персоналу. Коли всі філії чи відділи компанії застосовують однакові (ідентичні) методи та підходи, це може зменшити необхідність в навчанні персоналу з різних культур на різних методах управління.</p> <p>3. Використання кращих практик: Якщо Етноцентричний підхід базується на успішних методах управління з домашньої країни компанії, це може сприяти використанню кращих практик та досягненню кращих результатів.</p>	<p>1. Недооцінка місцевих особливостей. Етноцентричний підхід може призвести до недооцінки та ігнорування місцевих культурних, соціальних та економічних особливостей, що в кінці може призвести до конфліктів та неуспіху на місцевому ринку.</p> <p>2. Втрати конкурентних переваг. Застосування однакових стратегій та методів управління може призвести до втрати конкурентних переваг, оскільки не всі ринки та культури однакові, і для досягнення успіху може бути потрібен адаптивний підхід.</p> <p>3. Культурні конфлікти. Етноцентричний підхід може призвести до конфліктів та непорозуміння між різними культурами, оскільки він передбачає, що однакові методи та підходи працюватимуть однаково ефективно в різних культурних середовищах.</p> <p>4. Зменшення мотивації персоналу. Якщо місцеві працівники відчують, що їхні ідеї та методи не цінуються через домінуючий етноцентризм, це може призвести до зниження мотивації та ефективності в роботі.</p>

Джерело: сформовано авторами за матеріалами проведеного дослідження

таким як інвестори, клієнти, партнери, регуляторні органи та інші. Основна мета інформаційної прозорості – забезпечення достовірності та доступності інформації про діяльність ТНК для того, щоб зацікавлені сторони могли зробити обґрунтовані рішення [10, с. 18–31].

Для забезпечення інформаційної прозорості ТНК розвивають свої інформаційні ресурси в мережі Інтернет у вигляді корпоративного сайту.

У розділах сайту обов'язково передбачається розділ корпоративне управління, звітність, соціальна відповідальність бізнесу, тощо.

Основні аспекти інформаційної прозорості ТНК включають:

1. Фінансову звітність. Публікація фінансових звітів, таких як баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про грошові потоки, дозволяє інвесторам та іншим зацікавленим сторонам отримати об'єктивну оцінку фінансового стану компанії.

2. Стратегічна інформація. Компанії можуть надавати інформацію про свої стратегії розвитку, цілі, плани та інші аспекти своєї діяльності для того, щоб зацікавлені сторони могли зрозуміти напрямки розвитку компанії.

3. Корпоративне управління. Інформація про структуру управління компанії, роль та повноваження керівництва, процедури прийняття рішень та інші аспекти корпоративного управління допомагає забезпечити прозорість у управлінні.

4. Інформація про продукцію та послуги. Компанії можуть надавати інформацію про якість своїх продуктів та послуг, їхні властивості, переваги та ризики, щоб споживачі могли приймати об'єктивні рішення щодо їх придбання.

5. Корпоративна соціальна відповідальність (CSR). Інформація про програми та ініціативи в галузі корпоративної соціальної відповідальності, такі як заходи щодо охорони довкілля, підтримки громадських ініціатив тощо, допомагає сторонам зрозуміти соціальний внесок компанії.

Найбільш повна інформація подається у загальних річних звітах ТНК, що видаються за підсумками кожного року діяльності. Звіти можуть бути як глобальні про всю ТНК, так і кожного окремого підрозділу або представництва в тій чи іншій країні. Крім того, окремо видаються звіти про корпоративну соціальну відповідальність.

Інформаційна прозорість сприяє взаємодії між ТНК та її стейкхолдерами, забезпечує довіру та підвищує ефективність бізнесу, а також сприяє створенню сприятливого клімату для інвестицій та розвитку партнерських відносин.

Транснаціональні корпорації можуть використовувати різноманітні моделі корпоративного управління, які відображають ключові способи, за якими приймаються управлінські рішення та встановлюються взаємовідносини між різнорівневими управлінськими структурами табл. 3.

Кожна з наведених моделей має свої переваги та недоліки і може бути використана в залежності від конкретних потреб та стратегії ТНК. Централізована модель управління часто характеризується високим рівнем контролю та прийняття рішень на центральному рівні компанії, зазвичай в головному офісі або штаб-квартирі.

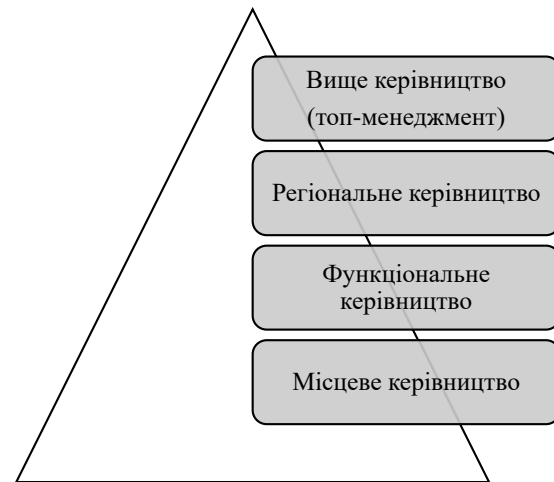


Рис. 1. Ключові ієрархічні рівні структури управління ТНК

Джерело: створено автором

Наприклад, Швейцарська транснаціональна компанія Nestlé, яка діє в Україні, та є одним з найбільших виробників харчових продуктів у світі, відома своєю централізованою моделлю управління, де багато стратегічних рішень приймаються на центральному рівні. Південнокорейська транснаціональна компанія Samsung також використовує централізовану модель управління.

Матрична модель управління використовується багатьма великими транснаціональними корпораціями (ТНК), особливо тими, які мають складну географічну та функціональну структуру. Таку структуру у своїй діяльності використовують наприклад транснаціональна компанія Procter & Gamble (P&G) та Microsoft. Так, Procter & Gamble як міжнародна компанія, яка виробляє товари споживчої групи, використовує матричну структуру для керування своїми операціями у всьому світі, бо має багато географічних підрозділів, а також функціональних підрозділів, які органічно об'єднуються в матричну структуру. Так, технологічна компанія Microsoft використовує матричну модель управління, оскільки має різні ділові напрями та функціональні групи, які працюють разом над різними проектами та ініціативами.

Деякі великі транснаціональні корпорації можуть також використовувати комбіновані моделі управління, що поєднують елементи різних підходів для кращої адаптації до конкретних потреб та умов. Таку модель використовує компанія McDonald's, яка у своєму корпоративному менеджменту поєднує елементи централізованого та децентралізованого управління. Наприклад, розробка меню та стандартизація процесів може бути централізованою, тоді як управління окремими ресторанами може бути децентралізованим для забезпечення більшої локальної адаптації.

Визначмо деякі особливі складові корпоративного менеджменту ТНК. Організаційна культура транснаціональних корпорацій (ТНК) визначається набором спільних цінностей, переконань, норм, звичаїв та підходів, які впливають на спосіб, яким працівники взаємодіють між собою та ведуть свою діяльність в організації. Оскільки ТНК мають глобальний характер та присутність у різних країнах та культурах, їх органі-

Таблиця 3

## Характеристика моделей корпоративного менеджменту ТНК

Найменування	Опис моделі	Характеристики	Використання
Централізована модель корпоративного менеджменту	У централізованій моделі ТНК більшість рішень приймаються на центральному рівні, зазвичай головним офісом компанії в домашній країні.	Централізоване керівництво ТНК, однозначна стратегія та політика, стандартизовані процеси та процедури.	Ця модель часто використовується у великих та консервативних ТНК, де контроль та стабільність вважаються важливішими за гнучкість та інновації.
Децентралізована модель корпоративного менеджменту	У децентралізованій моделі більшість рішень приймаються на місцевому рівні, враховуючи місцеві умови та потреби	Велика автономія регіональних та місцевих підрозділів, адаптація до місцевих ринкових умов, гнучкість у вирішенні проблем	Ця модель ефективна для ТНК, які працюють у різних культурних та географічних середовищах, де потрібна локальна адаптація та реагування на місцеві потреби.
Матрична модель корпоративного менеджменту	У матричній моделі структура управління організована як матриця, де функціональні та географічні лінії звітності перетинаються	Дворівневе керівництво, спільні команди та проекти, координація через функціональні та географічні виміри	Ця модель ефективна для ТНК, що працюють у складних та різноманітних галузях, де потрібна співпраця та координація між різними структурними одиницями
Комбінована модель управління	У комбінованій моделі використовуються елементи централізованого та децентралізованого управління, залежно від конкретних умов та завдань компанії	Гнучкість у виборі підходів до управління в залежності від ситуації та потреб компанії	Ця модель може бути використана у ТНК, які мають різні види бізнесу та операцій з різною структурою

Джерело: сформовано авторами за матеріалами проведеного дослідження

заційна культура може бути досить різноманітною та складною.

Однак деякі загальні риси організаційної культури ТНК включають:

глобальність організаційної культури ТНК, яка спрямована на підтримку глобального підходу до бізнесу, сприяє співпраці та інтеграції між різними географічними та функціональними одиницями;

підтримку міжкультурної чутливості, оскільки ТНК мають операції у різних країнах та культурних середовищах, важливе розуміння між різними націями;

професійна етика та стандарти ТНК, культура ТНК наголошує на важливості етики, добросовісності та дотримання стандартів у всіх аспектах діяльності;

корпоративна соціальна відповідальність, направлена на активні дії для здійснення соціально відповідальних ініціатив у різних сферах оточуючого підприємства середовища, а саме соціальної підтримки працівників та населення, розвитку освіти, розвитку інфраструктури та інших сферах. Концепція корпоративної соціальної відповідальності (CSR) у ТНК говорить про те, що будь-який негативний вплив є важливим і необхідно зменшувати, а позитивний постійно збільшувати [11, с. 64–68];

– стимулювання лідерства та інновації, щоб ТНК могла адаптуватися до змінного глобального середовища;

– розвиток та навчання, шляхом підтримки культури постійного навчання та розвитку, надаючи працівникам можливості для професійного зростання та розвитку кар'єри;

– відкрита та ефективна комунікація ТНК, як всередині, так і поза компанією, щоб забезпечити розуміння та високоефективну співпрацю.

Враховуючи різноманітність країн, в яких ТНК працюють, а також специфічні вимоги ринків та індустрій, організаційна культура ТНК може бути дуже різноманітною та унікальною для кожної компанії.

При цьому фундаментальні її складові мають бути присутні в незалежності від географії діяльності. Зважаючи на особливості та географію поширення діяльності ТНК, для корпоративного менеджменту притаманна крос-культурна направленість. Тобто необхідність враховувати національні особливості ринків та співробітників з різних країн та регіонів світу, що потребує у рамках корпоративного менеджменту включення концепції крос-культурного менеджменту.

Крос-культурний менеджмент – це підхід у управлінні, що спрямований на ефективне керівництво та координацію міжнародними командами та проектами в умовах різноманітності культур. Основною метою крос-культурного менеджменту є розуміння, управління та використання культурних відмінностей між людьми, які працюють у міжнародному середовищі. Крос-культурний менеджмент передбачає розуміння культурних, етнічних, релігійних та інших особливостей, що впливають на способи сприйняття інформації, стилі комунікації, управлінські підходи та взаємодію між людьми. Крос-культурний менеджмент вимагає гнучкості та допомагає адаптації до різних культурних контекстів та стилів роботи. Оскільки різні культури можуть мати різні підходи до конфліктів, крос-культурний менеджмент передбачає ефективне управління конфліктами та здатність до пошуку компромісних рішень. Таким чином, крос-культурний менеджмент у транснаціональних корпораціях відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та успішності їхньої діяльності в різних країнах та культурних середовищах.

**Висновки.** Проведене дослідження дало змогу зробити наступні висновки. Корпоративному менеджменту ТНК, працюючих в Україні притаманні ті самі риси, що і для ТНК, працюючих в інших країнах. Так, в корпоративному менеджменті ТНК в Україні переважає етноцентричний метод управління, що може



провокувати деякі складнощі, у частині конфліктів з місцевими культурними нормами, недооцінки місцевих конкурентних переваг та стратегічних можливостей, що потребує розгляду можливості використання більш адаптивних підходів до управління, щоб не втратити рівень конкурентоспроможності, та зберегти придатність до успішної експансії на міжнародних ринках.

Для корпоративного менеджменту ТНК характерним є використання матричної структури управління, де основні функціональні підрозділи перетинаються з географічними або продуктовими підрозділами. В якості моделі управління ТНК використовують різні, а саме централізовану, децентралізовану, матричну або комбіновану модель управління, що не заважає досить успішно керувати різними напрямками діяльності у різних країнах світу.

Організаційна культура ТНК дуже різноманітна та унікальна для кожної компанії, але будуватися вона з

врахуванням культурних особливостей як країни походження ТНК, так й країн в яких вона працює.

Загалом с точки зору корпоративного менеджменту ТНК є зразками високоефективного керування, досвід організації управлінської діяльності яких може бути використаний національними компаніями України у світлі глобалізації та прагнення виходу на міжнародні ринки.

Для корпоративного менеджменту ТНК характерним являється слідування Концепції корпоративної соціальної відповідальності (CSR), що дозволяє налагоджувати якісні тісні зв'язки з органами влади, місцевою спільнотою та працівниками, тобто зі всіма стейкхолдерами.

Подальші дослідження можуть стосуватися докладнішого аналізу окремих складових корпоративного менеджменту ТНК як працюючих в Україні, так і поки що не представлених у нашій країні.

### Список використаних джерел:

1. Молчанова Е. Взаємодія транснаціональних корпорацій з національними економіками на прикладі України. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/TNK-i-Ukraina.pdf>
2. Філіпенко А.С. Міжнародні економічні відносини: теорія: підручник. Київ : Либідь. 2021. 408 с.
3. Сімахова А.О., Грицик Т.О., Сучасна транснаціоналізація економіки України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. Вип. № 4 (98). С. 64–68.
4. *Transnational corporations*. 2023. Vol. 30. № 1 P. 191. URL: [https://unctad.org/system/files/official-document/diaaia2023d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diaaia2023d1_en.pdf)
5. Amparo Pamela H. Fabre Modern aspects of corporate management of TNCs. *The Palgrave Encyclopedia of Global Security Studies*. 2021. P. 1–3.
6. Крайнік О.М. Національна модель корпоративного менеджменту: особливості формування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. Вип. № 20. С. 10–14.
7. Ставицька А.В., Перетятко А.І. Функціонування транснаціональних компаній в Україні і світі. *Світове господарство та міжнародні економічні відносини*. 2020. Вип. № 48. С. 48–53.
8. Рейтинг ТОП 200 - найбільші компанії України за версією Forbes. URL: <https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-top-200-krupnejshie-kompanii-ukrainy-po-versii-forbes>
9. Managing the Transnational Corporation. Unit 1 The Nature of the TNC. URL: [https://www.soas.ac.uk/sites/default/files/2023-03/M467\\_unit-01\\_sample.pdf](https://www.soas.ac.uk/sites/default/files/2023-03/M467_unit-01_sample.pdf)
10. Бочарова Н.А. Особливості становлення корпоративного менеджменту в Україні. *Економіка транспортного комплексу*. 2021. Вип. 38. С. 18–31
11. Сімахова А.О., Грицик Т.О. Сучасна транснаціоналізація економіки України. *Економіка управління та адміністрування*. 2021. Вип. 4 (98). С. 64–68
12. Воронцова, А., Пластун, О., Філатова, Г., Костенко, О., & Джобавя, Е. (2021). Обґрунтування місця сегменту відповідального інвестування в архітектурі фондового ринку. *European Journal of Management Issues*. № 29(4). P. 232–240. DOI: <https://doi.org/10.15421/192122>
13. Privarnikova, I., Zinchenko, O., Meshko, N., Apalkova, V. Environmental component of socially responsible policy of multinational companies. IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing, 2021. T. 915. № 1.

### References:

1. Molchanova E. (2018) Vzaemodiia transnatsionalnykh korporatsii z natsionalnyu ekonomikamy na prykladi Ukrainy [Interaction of transnational corporations with national economies on the example of Ukraine]. Available at: <https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/07/TNK-i-Ukraina.pdf> (accessed January 17, 2024).
2. Filipenko A. S. (2021) Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny: teoriia [International economic relations: theory]. Kyiv: Lybid. (in Ukrainian)
3. Simakhova A. O., Hrytsyk T. O. (2021) Suchasna transnatsionalizatsiia ekonomiky Ukrainy [Modern transnationalization of the economy of Ukraine] *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 4 (98), pp. 64–68.
4. Transnatsionalni korporatsii (2023). Vol. 30, no. 1, p. 191. Available at: [https://unctad.org/system/files/official-document/diaaia2023d1\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/diaaia2023d1_en.pdf) (accessed January 18, 2024).
5. Amparo Pamela KH. Fabre (2021) Suchasni aspekty korporatyvnoho upravlinnia TNK. *Entsyklopediia doslidzhen hlobalnoi bezpeky Pelhreiva*. P. 1–3.
6. Krainik O. M. (2017) Natsionalna model korporatyvnoho menedzhmentu: osoblyvosti formuvannia [National model of corporate management: features of formation]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, no. 20, pp. 10–14.
7. Stavitska A. V., Peretiatio A. I. (2020) Funktsionuvannia transnatsionalnykh kompanii v Ukraini y sviti [Functioning of transnational companies in Ukraine and the world]. *Svitove gospodarstvo ta mizhnarodni ekonomichni vidnosyny*, no. 48, pp. 48–53.
8. Reitynh TOP 200 – naibilshi kompanii Ukrainy za versiieiu Forbes. (2024). Available at: <https://inventure.com.ua/tools/database/rejting-top-200-krupnejshie-kompanii-ukrainy-po-versii-forbes> (accessed January 22, 2024).



9. Upravlinnia transnatsionalnoi korporatsiiei. Rozdil 1 Pryroda TNK (2024). Available at: [https://www.soas.ac.uk/sites/default/files/2023-03/M467\\_unit-01\\_sample.pdf](https://www.soas.ac.uk/sites/default/files/2023-03/M467_unit-01_sample.pdf) (accessed January 22, 2024).
10. Bocharova N. A. (2021) Osoblyvosti stanovlennia korporatyvnoho menedzhmentu v Ukraini [Peculiarities of the formation of corporate management in Ukraine]. *Zhurnal Ekonomika transportnoho kompleksu*, no. 38, pp. 18–31.
11. Cimakhova A. O., Hrytsyk T. O. (2021) Suchasna transnatsionalizatsiia ekonomiky Ukrainy [Modern transnationalization of the economy of Ukraine]. *Ekonomika upravlinnia ta administruvannia*, no. 4 (98), pp. 64–68.
12. Vorontsova, A., Plastun, A., Filatova, H., Kostenko, E., & Dzhobava, E. (2021) The Reasoning of a Responsible Investment Position in the Structure of the Stock Exchange Market. *European Journal of Management*, issues 29(4), pp. 232–240. DOI: <https://doi.org/10.15421/192122>
13. Privarnikova, I., Zinchenko, O., Meshko, N., & Apalkova, V. (2021) Environmental component of socially responsible policy of multinational companies. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, vol. 915(1). DOI: <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012020>