

– базується на перевагах системи показників, які не тільки фіксують поточний стан системи, а ідентифікують проблеми і безпосередньо визначають шляхи їх усунення у послідовності і взаємозв'язку та дозволяє правильно вибрати оптимальні для впровадження ІКТ-рішення, оцінювати інвестиційні потреби та їх ефективність від використання;

– методика є універсальною і масштабною – сформульовані принципи аналізу можуть бути застосовані не тільки на промислових підприємствах, а й на підприємствах різних галузей та для різних класів ВІС.

#### Список використаних джерел

1. Бузак Н.І. Економічна оцінка інформаційних технологій / Н.І. Бузак // Вісник ЖДТУ. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – №3(53). – С. 29–32.
2. Валдайцев С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятий; учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – Дана, 2002. – 720 с.

3. Эффективность внедрения ЭВМ на предприятии / Д.И. Агейкин, Э.Л. Ицкович, Ю.Л. Клоков и др. – М.: Финансы и статистика, 1981. – 152 с.

4. Інформаційні системи в менеджменті: підручник / В.О. Новак, Ю.Г. Симоненко, В.В. Матвеев. – К.: Каравела: Піча Ю.В., 2008. – 616 с.

5. Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті: навч. посіб. / За ред. І.С. Вовчак. – Тернопіль: Карт-бланш, 2001. – 354 с.

6. Макарова М.В. Эффективность застосування мережних технологій в компаніях: моногр. / Макарова М.В.; Укоопспілка, Полтав. ун-т спожив. кооп. України. – Полтава, 2008. – 186 с.

7. Маркіна І.А. Методологія оцінки ефективності системи управління / І.А. Маркіна // Вісник Донецького державного університету економіки і торгівлі: зб. – Донецьк: ДДУЕТ, 2000. – №8. – С. 104–110. – (Серія «Економічні науки»).

8. Goldratt, Eliyahu M. and Cox, Jeff, The Goal: Excellence In Manufacturing, North River Press, Inc. 1984.

9. Goldratt, Eliyahu M. and Cox, Jeff, The Goal: A Process of Ongoing Improvement (Revised Edition), North River Press, Inc. 1986.

*Р.І. ЗАВОРОТНІЙ,  
к.е.н., докторант, доцент, Київський національний університет ім. Вадима Гетьмана*

## Організація системи мотивації і відповідальності в процесі стратегічного фінансового управління вартістю підприємства

*Статтю присвячено проблемам формування на підприємстві ефективної системи мотивації і відповідальності в контексті вартісно-орієнтованого управління. Автором деталізовано перелік функціональних обов'язків організаційних служб підприємства з управління певним набором стратегічних фінансових орієнтирів.*

**Ключові слова:** грошова додана вартість, середньозважена вартість капіталу, модель життєздатної системи, мотивація, відповідальність.

*Статья посвящена проблемам формирования на предприятии эффективной системы мотивации и ответственности в контексте стоимостно-ориентированного управления. Автором детализирован перечень функциональных обязанностей организационных служб предприятия по управлению определенным набором стратегических финансовых ориентиров.*

**Ключевые слова:** денежная добавленная стоимость, средневзвешенная стоимость капитала, модель жизнеспособной системы, мотивация, ответственность.

*Article is devoted to some problems of organization of effective corporate system of motivation and responsibility in a context of value-based management. The author de-*

*tailed the list of functional liabilities of organizational divisions of the enterprise for management of a certain set of strategic financial indicators.*

**Keywords:** cash value added, weighted average cost of capital, viable system model, motivation, responsibility.

**Постановка проблеми.** Поліпшення умов доступу вітчизняних підприємств на фінансовий ринок вимагає впровадження у фінансовий менеджмент системи вартісно-орієнтованого управління. Основною умовою ефективності останньої виступає, зокрема, забезпечення всеохоплюючої системи мотивації і відповідальності за розробку й дотримання вартісних орієнтирів як складових фінансової стратегії підприємства. За умови післякризового відновлення вітчизняної економіки, а також відсутності досвіду апробації системи стратегічного фінансового управління вартістю в діяльність переважної більшості вітчизняних підприємств окреслені проблеми набувають гострої актуальності.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Загальні засади організації мотивації і відповідальності при вартісно-орієнтованому управлінні розкрито у працях С. Біра [1], М. Скотта [2] та Т. Коупленда [3]. Серед вітчизняних

# ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

робіт із зазначеної проблематики слід відмітити праці Т.В. Момот [4] та І.О. Бланка [5].

**Метою статті** виступає розробка методичних засад налагодування ефективної системи мотивації і відповідальності функціональних служб підприємства у процесі стратегічного фінансового управління його ринковою вартістю.

**Виклад основного матеріалу.** Метою впровадження системи мотивації і відповідальності на будь-якому підприємстві є стимулювання й контроль досягнення набору планових показників. Так, склад фінансових показників системи стратегічного управління визначається фінансовими службами за погодженням з керівництвом підприємства. Наприклад, відповідно до зазначеної на рисунку організаційної структури ПАТ «Лукойл–Одеський нафтопереробний завод» подібні показники розробляються відділом планування витрат і економіки виробництва.

У межах системи фінансового управління вартістю на підприємстві може бути визначений мінімальний набір стратегічних орієнтирів, що охоплюватимуть усі цільові аспекти господарської діяльності. За цим критерієм нами запропоновано такий набір показників:  $\frac{\text{ринкова\_вартість}}{\text{чистий\_дохід}}$  грошова додана вартість (з англ. cash value added, CVA), на основі якої періодично переглядається ринкова вартість підприєм-

ства, а також коефіцієнти: (з англ. price on sales, P/S), загальної акціонерної доходності (з англ. total shareholders' return, TSR) і забезпеченості власними коштами (далі  $k_{з.в.к.}$ ).

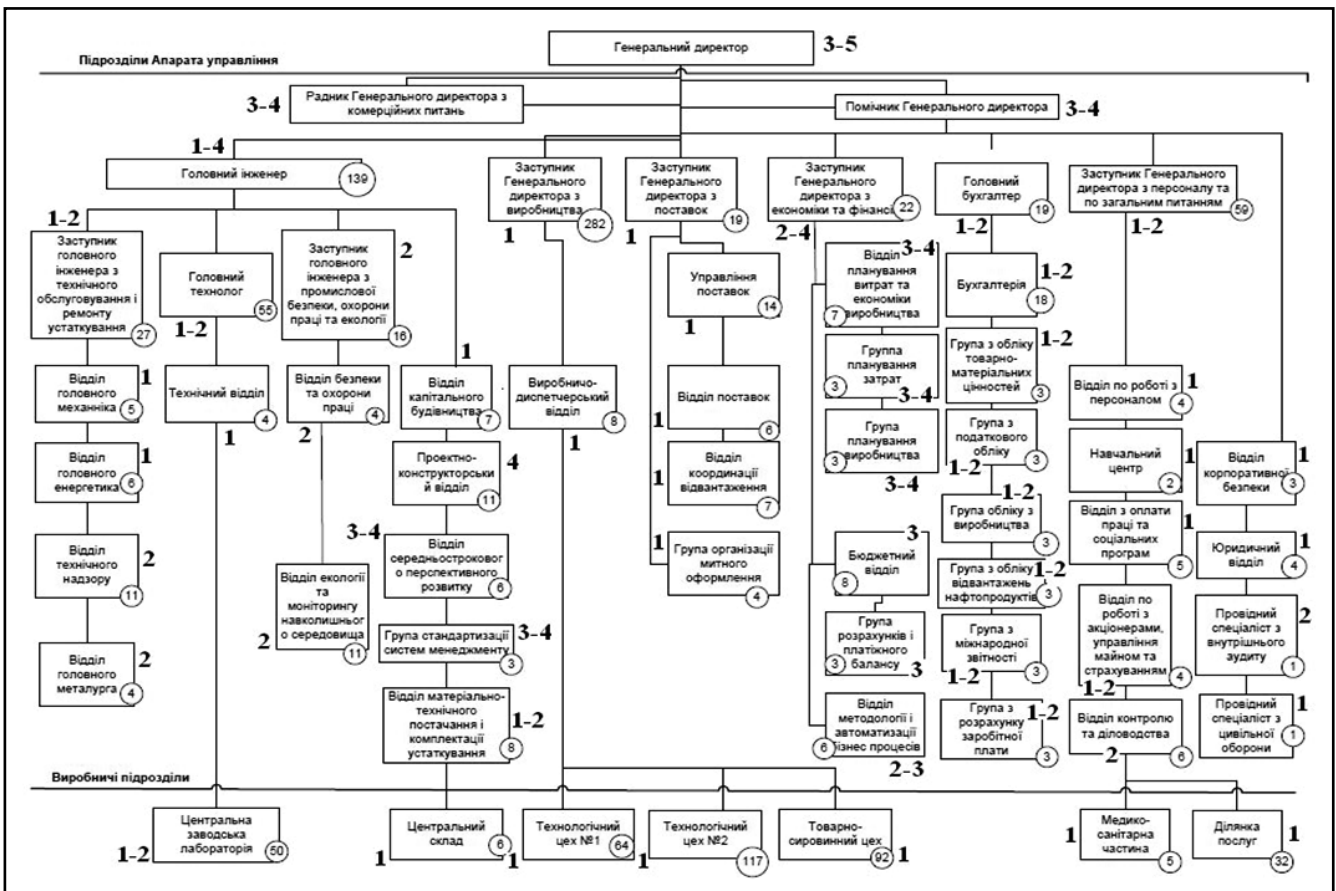
Відповідно до порядку обчислення кожен з перелічених показників може бути розкладений на певну сукупність простіших драйверів вартості. Для виокремлення таких драйверів наведемо формули визначення стратегічних фінансових орієнтирів господарського зростання:

$$CVA = CFI - ЧОА * WACC = (EBI + A - EA) - ЧОА * WACC = \left[ (ЧП + ФВ * (1 - ПП)) + A - \frac{ОЗ_a * WACC}{(1 + WACC)^n - 1} \right] - ЧОА * WACC, \quad (1)$$

де CFI – чистий грошовий потік до відсоткових платежів (з англ. net cash-flow before interest), A – амортизація, EA – економічна амортизація, ЧОА – чисті оборотні активи, WACC – середньозважена вартість капіталу (з англ. weighted average cost of capital), ЧП – чистий прибуток, ФВ – фінансові витрати, ПП – ставка податку на прибуток, n – середній строк експлуатації основних засобів підприємства, ОЗ<sub>a</sub> – основні засоби, підлягаючі амортизації;

$$WACC = \frac{BK}{K} * BK_{\text{кварт.}} + \frac{ПКО}{K} * ПК_{\text{кварт.}} * (1 - ПП), \quad (2)$$

де BK – власний капітал; ПКО – позиковий капітал, що обслуговується; K – сукупний капітал; BK<sub>кварт.</sub> – річна вартість



де (10) – чисельність працівників служби; 1, 2, ... 5 – приналежність служби до відповідного рівня системи стратегічного управління згідно з моделлю життєздатної системи (з англ. viable system model, VSM) С. Біра.

## Організаційна структура ПАТ «Лукойл–Одеський НПЗ» [6]

користування власним капіталом; *ПКварт.* – річна вартість користування позиковим капіталом, що обслуговується;

$$TSR = \frac{(\text{ринк.курс акцій}_j + \text{дивіденди}_j + \text{ринк.курс акцій}_{(j-1)})}{\text{ринк.курс акцій}_{(j-1)}}, \quad (3)$$

де  $j$  – часовий період;

$$k_{з.в.к.} = \frac{(BK + ЗНВП + ДМП - НА)}{OA}, \quad (4)$$

де  $BK$  – власний капітал,  $ЗНВП$  – забезпечення наступних витрат і платежів,  $ДМП$  – доходи майбутніх періодів,  $НА$  – необоротні активи,  $OA$  – сума оборотних активів підприємства.

Усі вищенаведені формули надають можливість виокремити такі фінансові фактори (драйвери), що підлягають управлінню на різних рівнях системи стратегічного управління вартістю підприємства: вартість власного і вартість позикового капіталу як складові показники WACC та обсягів фінансових витрат (вартість запозичень впливає на обсяг чистого операційного прибутку підприємства), обсяги чистого прибутку та сукупних фінансових витрат зі складу чистого операційного прибутку, сума амортизаційних відрахувань як складової чистих джерел підприємства, обсяги короткострокової заборгованості як фактор розміру чистих оборотних активів підприємства.

Разом із тим є дискусійною доцільність включення первісної вартості основних засобів, що підлягають повному амортизуванню за період  $n$ , та самого середнього терміну експлуатації основних засобів ( $n$ ) до фінансових факторів вартості. З одного боку, загальний обсяг основних засобів і період їх експлуатації диктуються загальнопромисловими потребами, а з іншого – обидва фактори визначають обсяги амортизаційних відрахувань як чистого джерела капіталу підприємства. Однак саме загальнопромислові потреби визначають обсяг формування основних засобів і період їх експлуатації, які, своєю чергою, впливають на обсяг амортизаційних відрахувань, а не навпаки. Тому в представленому дослідженні нами ці обидва фактори розміру CVA як фінансові не визначаються.

Основна зручність використання показника CVA в управлінні суб'єктами насамперед середнього підприємництва полягає у відносній простоті обчислення (єдина складність пов'язана з розрахунком показника  $\beta$  для обчислення WACC, проте, по-перше, не виключається можливість використання з тими ж цілями значення загальногалузевого  $\beta$  [7, с. 140], і по-друге, визначений не потребує регулярного перегляду), що мінімізує необхідність періодичного вдавання до послуг консалтингових компаній і відповідних витрат.

На першому етапі розробки фінансової стратегії відділом планування витрат і економіки виробництва, що належить до 3 і 4 рівнів системи стратегічного управління, проводиться збір і узагальнення фінансової інформації щодо поточного стану господарського розвитку підприємства. Зокрема, подібна інформація надходить від бухгалтерського та бюджетного відділів (див. рис.). На основі неї відділ планування витрат і економіки виробництва розробляє фінансову стра-

тегію розвитку, де зокрема визначає такі напрями управління драйверами CVA:

1. Обсяги й WACC формування фінансових ресурсів відповідно до потреб господарського розвитку, у т.ч.:

1.1) шляхи обслуговування наявного власного капіталу, обсяги й вартість залучення додаткового власного капіталу.

Оскільки зазвичай вартість формування власних фінансових ресурсів є дорожчою за вартість позикових, що пов'язано з особливостями оподаткування прибутку, тоді максимізація питомої ваги власного капіталу призведе до неминучого зростання WACC. Як результат, нарощення WACC обумовить зниження CVA, що підтверджує наступна рівність:

$$CVA \downarrow = ЧП + [\Phi B \downarrow * (1 - ПП)] \downarrow + A - \left[ \frac{OZ_a * WACC \uparrow}{(1 + WACC \uparrow)^{n-1}} \right] \downarrow - ЧОА \uparrow * WACC \uparrow,$$

Слід зазначити, що при зростанні WACC з 10 до 15 відсотків загальне значення економічної амортизації знизиться на 1,55%. Крім того, нарощення питомої ваги власних фінансових джерел у загальній структурі капіталу обумовить зростання таких драйверів CVA, як обсяги чистих оборотних активів і можливе зниження подальших загальних фінансових витрат з залучення позик, проте зміна усіх складових формули в сумі призведе до падіння обсягів CVA;

1.2) шляхи обслуговування наявних позикових ресурсів, розміри і вартість залучення додаткових.

Нарощення питомої ваги позикових ресурсів, які є дешевшими за власні, зазвичай спричиняє зниження WACC. У такому разі спостерігатиметься нарощення загальних обсягів CVA. Водночас це негативно відобразиться на фінансовій стійкості підприємства і, як наслідок, обумовить підвищення ризиків його неплатоспроможності. На додаток збільшення позикових ресурсів обумовить відповідне зростання фінансових витрат як драйвера CVA, зниження обсягів чистих оборотних активів (у цьому випадку – через нарощення короткострокових запозичень); також через використання фінансового важеля можливе нарощення чистого прибутку підприємства. Сукупність вказаних змін унаочнено в такий спосіб:

$$CVA \uparrow = ЧП \uparrow + [\Phi B \uparrow * (1 - ПП)] \uparrow + A - \left[ \frac{OZ_a * WACC \downarrow}{(1 + WACC \downarrow)^{n-1}} \right] \downarrow - ЧОА \downarrow * WACC \downarrow,$$

2. Управління обсягами чистих фінансових джерел, зокрема прогнозування обсягів чистого прибутку і амортизаційних відрахувань, розробка напрямів їх використання.

Ретельніша деталізація фінансової стратегії на даному етапі стратегічного управління є недоцільною з причини високої невизначеності інформаційного середовища й невідповідності відволікання трудових ресурсів.

Окрім перелічених фінансових драйверів вартості, стратегічні орієнтири потребують постійного співвіднесення з іншими критеріями господарського розвитку, такими як збалансованість приросту чистого доходу і ринкової вартості

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

підприємства, вплив приросту якості корпоративного управління на динаміку ринкової вартості підприємства, вплив методів управління CVA на імовірність корпоративного дефолту та ін. Саме задля цього система стратегічного фінансового управління потребує включення окрім показника CVA інших стратегічних орієнтирів господарського розвитку, зокрема P/S, TSR та  $k_{з.в.к.}$ .

Фінансова стратегія підприємства не може розроблятися у відриві від інших функціональних стратегій, зокрема інвестиційної, маркетингової, інноваційної та ін. В основу цього покладений принцип подвійного обліку – реєстрації змін

господарського майна і джерел його формування, тобто одночасності змін структури активної і пасивної частин балансу. Саме тому відділом планування витрат і економіки виробництва у координації з відділом середньострокового і перспективного розвитку, що належать до четвертого рівня системи стратегічного управління, мають визначатися поточні і перспективні господарські потреби у фінансуванні. На їхній основі першому відділу слід скласти фінансову стратегію підприємства і надати на розгляд і коригування другому.

На додаток до фінансової стратегії відділом методології та автоматизації обліку (див. рис.) зі складу відділу планування

### Розподіл функціональних обов'язків фінансових служб ПАТ «Лукойл–Одеський НПЗ» (див. рис.) з управління фінансовими стратегічними орієнтирами

№	Показник	Розробка показника	Функції зі збору даних щодо динаміки
1	2	3	4
1	CVA	ВМАО	Б, БВ
1.1	EBI	ВМАО	Б, БВ
	у т. ч.		
	ПП	–	Б, БВ, ПСВА
	ЧП	–	Б, БВ, ПСВА, ВРАУМС
	ФВ	–	Б, БВ, ПСВА
2	A	–	Б, БВ, ПСВА, ВРАУМС
3	EA	ВМАО	Б, БВ
	у т. ч.		
	WACC	ВМАО	Б, БВ, ПСВА
	O3a	ВМАО	Б, БВ, ПСВА, ВРАУМС
4	N	ВМАО	Б, БВ
	ЧОА	ВМАО	Б, БВ
5	P/S	ВМАО	Б, БВ
	у т. ч.		
	P	ВМАО	Б, БВ
6	S (або ЧД)	–	Б, БВ
	к з. в. к.	ВМАО	Б, БВ
	у т.ч.		
	BK	–	Б, БВ, ПСВА
	ЗНВП	–	Б, БВ, ПСВА
	ДМП	–	Б, БВ, ПСВА
7	HA	–	Б, БВ, ПСВА
	OA	–	Б, БВ, ПСВА
7	TSR	ВМАО	Б, БВ, ВРАУМС
	у т.ч.		
	дивіденди	–	Б, БВ, ВРАУМС, ПСВА
8	динаміка курсу акцій	ВМАО	ВРАУМС
	Z-коефіцієнт	ВМАО	БВ
	у т. ч.		
	$k_{\text{покриття}}$	ВМАО	БВ
	– ПЗ	ВМАО	Б, БВ, ПСВА
	$k_{\text{фін. незалежності}}$	ВМАО	Б, БВ
	– $\Sigma K$	ВМАО	Б, БВ, ПСВА
	$k_{\text{кредитор. заборгованості}}$	ВМАО	Б, БВ
	– КЗ середньоріч.	ВМАО	Б, БВ
	$k_{\text{рент. продаж за звич. діяльн.}}$	ВМАО	Б, БВ
	– EBITDA	ВМАО	Б, БВ
	– інші опер. доходи	–	Б, БВ
	$k_{\text{рент. активів за чистим прибутком}}$	ВМАО	Б, БВ
	– $\Sigma K_{\text{середньорічний}}$	ВМАО	Б, БВ

де БВ – бюджетний відділ, Б – бухгалтерія, ВМАО – відділ методології та автоматизації обліку, ПСВА – провідний спеціаліст з внутрішнього аудиту, ВРАУМС – відділ по роботі з акціонерами, управлінню майном і страхуванню.

витрат і економіки виробництва розробляються методичні засади обчислення стратегічних фінансових орієнтирів, обліку їх вихідних даних, особливості зведення та оцінювання фінансових орієнтирів у процесі вивчення їх структури й динаміки.

Також слід конкретизувати комплекс дій і відповідальність фінансових служб ПАТ «Лукойл–Одеський НПЗ» з управління стратегічними фінансовими орієнтирами (див. табл.).

У таблиці конкретизовано функції фінансових служб, що належать до 2 і 3 рівнів ієрархії стратегічного управління підприємством, з розробки стратегічних фінансових орієнтирів системи управління вартістю, а також моніторингу їх динаміки. Зокрема, бухгалтерію визначено як службу з моніторингу динаміки EBITDA, TSR, CVA та низки інших фінансових коефіцієнтів, оскільки саме на основі формованої нею фінансової звітності визначаються окремі складові зазначених фінансових показників; самі ж показники та їх динаміка визначаються бюджетним відділом в межах аналітичного бюджету.

Водночас функції з координації показників і прийняття управлінських рішень виконують служби 3–4 рівнів системи стратегічного фінансового управління вартістю підприємства – відділ планування витрат і економіки виробництва та відділ середньострокового і перспективного розвитку.

Основними цілями розподілу відповідальності в управлінні фінансовими показниками є чітке розмежування дій функціональних служб та встановлення ефективної системи мотивації кадрового складу. У протилежному випадку будуть усунуті всі передумови самовдосконалення системи стратегічного управління.

Розробка методичних засад побудови системи мотивації в діяльності фінансових служб ПАТ «Лукойл–Одеський НПЗ» належить до компетенції відділу методології та автоматизації обліку, і підлягає коригуванню відділом планування витрат і економіки виробництва. Керівництвом підприємства делегуються функції щодо координації дотримання встановлених мотиваційних критеріїв до компетенції бюджетного відділу. Останній періодично на основі зіставлення фактичних бюджетних показників з плановими висуває до відділу планування витрат і економіки виробництва пропозиції з матеріального стимулювання кадрового складу, які після затвердження направляються на виконання до бухгалтерії.

Відмітимо найбільш загальні мотиваційні критерії в управлінні фінансовими орієнтирами і відповідні ним фінансові служби:

1) повнота складу фінансових орієнтирів системи стратегічного управління вартістю, їх об'єктивність, актуальність та всеохоплюваність господарських процесів, зрозумілість їх економічного змісту та послідовності розрахунку, автоматизація їх обліку, забезпечення чіткого розподілу відповідальності функціональних служб з формування аналітичної бази стратегічних фінансових орієнтирів (відділ методології та автоматизації обліку);

2) виконання функцій збору даних: забезпечення актуальності й точності фінансових даних, що відображаються (бух-

галтерія, бюджетний відділ, провідний спеціаліст з внутрішнього аудиту, відділ по роботі з акціонерами, управління майном і страхуванню);

3) точність прогнозних значень фінансових орієнтирів, обґрунтованість і однозначність оціночних результатів й розроблених пропозицій (бюджетний відділ, відділ планування витрат і економіки виробництва, відділ середньострокового і перспективного розвитку).

Мотивація і відповідальність фінансових служб підприємства повинна бути закріпленою відповідно до фінансових показників, зазначених у таблиці.

### Висновки

Отже, в роботі досліджено окремі прикладні проблеми організації ефективної системи мотивації і відповідальності фінансових служб підприємства в контексті вартісно-орієнтованого стратегічного управління. Зокрема, керуючись сукупністю обраних на підприємстві стратегічних фінансових орієнтирів та окремих їх складових (так званих драйверів вартості), було деталізовано відповідальність фінансових служб ПАТ «Лукойл–Одеський НПЗ» при управлінні цими фінансовими показниками. Крім того, визначено усі можливі напрями управління CVA та ринковою вартістю підприємства через вплив на динаміку окремих драйверів вартості.

Основною моделлю розподілу відповідальності за будь-які господарські процеси на підприємстві слід прийняти VSM С. Біра, адже остання ґрунтується на механізмах функціонування найбільш ефективної управлінської системи – нейрофізіологічної системи людського організму, що була удосконалена в результаті тривалого процесу еволюції.

Оскільки системи мотивації і відповідальності на підприємстві повинні знаходитись у тісному діалектичному взаємозв'язку, наостанок нами сформульовано найбільш загальні мотиваційні критерії діяльності фінансових служб з управління стратегічними орієнтирами господарського розвитку.

### Список використаних джерел

1. С. Бир. Мозг фирмы / Пер. с англ. проф. М.М. Лопухина; М.: Либриком, 2009. – 416 с.
2. Скотт М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2000. – 432 с.
3. Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж. Стоимость компаний: оценка и управление. – 3-е изд., перераб. и доп. / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп–Бизнес», 2005. – 576 с.
4. Момот Т.В. Вартісно-орієнтоване корпоративне управління: від теорії до практичного впровадження: Монографія. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 380 с.
5. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – К.: Эльга, Ника–Центр, 2004. – 720 с.
6. ПАТ «Лукойл–Одеський НПЗ» // «Лукойл–Україна». – [Електрон. джерело] Режим доступу: <http://www.lukoil.com.ua/ukr/company/onpz>

7. Заворотній Р.І. Фінансова оцінка бізнесу: теорія, практика та інноваційні підходи: монографія / Р.І. Заворотній. – К.: КНЕУ, 2012. – 295 с.  
 8. Щербаков В.А., Щербакова Н.А. Оценка стоимости предприятия (бизнеса) / В.А. Щербаков, Н.А. Щербакова. – 2-е изд., испр. – М.: Омега-Л., 2007. – 288 с.  
 9. Zavorotniy R.I. Place Of Value Management In A System Of Corporate Management And Its Financial Methods / R. I. Zavorotniy //

Scientific Papers: Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology; Bucharest, 2012. – №5. – С. 203–211.  
 10. Weissenrieder F. Value Based Management: Economic Value Added or Cash Value Added? / F. Weissenrieder // Gothenburg Studies in Financial Economics: Study No. 1997:3; Gothenburg University: Gothenburg, 1997. – [Електрон. джерело] Режим доступу: [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=156288](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=156288)

УДК 334.764

Л.П. ОВЧАРОВА,  
 науковий співробітник, Інститут економіки та прогнозування НАН України,  
 В.П. БОДЕКО,  
 м.н.с., Центр досліджень науково-технічного потенціалу та історії науки ім. Г.М. Доброва

## Сучасні форми співробітництва та стратегічного партнерства транснаціональних корпорацій

Стаття присвячена дослідженню особливостей стратегічних альянсів транснаціональних корпорацій (ТНК) на сучасному етапі розвитку світової економіки. У статті проводиться аналіз стратегічних альянсів, які відіграють важливу роль у сучасних міжнародних економічних відносинах.

**Ключові слова:** стратегічні альянси, транснаціональні корпорації, синергетичний ефект, ефективність.

Статья посвящена исследованию особенностей стратегических альянсов транснациональных корпораций (ТНК) на современном этапе развития мировой экономики. В статье проводится анализ стратегических альянсов, играющих важную роль в современных международных экономических отношениях.

**Ключевые слова:** стратегические альянсы, транснациональные корпорации, синергетический эффект, эффективность.

The article deals with the peculiarities of transnational corporations' strategic alliances in the modern economy. The author analyzes strategic alliances that play an important role in the modern international economy.

**Keywords:** strategic alliances, transnational corporations, synergetic effect, efficiency.

**Постановка проблеми.** Глобалізація світового господарства, зростання масштабів економічної експансії транснаціональних корпорацій (ТНК), а також посилення конкуренції на світових ринках є найважливішими факторами, що визначають розвиток світової економіки сьогодні. Пов'язані з ними інтеграційні процеси в промисловості стають усе більш масштабними й динамічними. В останні роки ТНК стали основним структурним елементом економіки більшості країн, рушійною силою їх розвитку. Саме вони сьогодні

виступають у ролі найбільшого світового інвестора і носія нових технологій у сфері виробництва та управління.

Питання модернізації національної економіки безпосередньо пов'язані з умовами діяльності сучасних ТНК, які перетворилися у важливий фактор світового відтворювального процесу, оскільки саме вони визначають міжнародні мікрозв'язки в основній ланці кругообігу «капітал – виробництво». У рамках діяльності ТНК здійснюється перетікання значної частини фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, контролюються стратегічно важливі сфери економіки – виробництво, фінанси, технології, інформація тощо. Саме діяльність ТНК створює реальну основу для формування глобального виробництва з єдиним ринковим і інформаційним простором.

Експерти стверджують, що міжнародний рух капіталу у формі інвестицій сьогодні має відносно менше значення, ніж обмін технологіями, інформацією, потенціалом у сфері маркетингу й управління [1]. Співробітництво підприємств забезпечує компаніям доступ на міжнародні ринки за менших витрат і ризиків порівняно з простим залученням прямих інвестицій. Саме тому міжнародні спільні підприємства, стратегічні альянси ТНК знаходять все більше поширення у світі.

Однією з гнучких організаційних форм інтеграції ТНК виступають стратегічні альянси. Динамічне формування наприкінці минулого століття різних за цілями і стратегією альянсів у різних галузях промисловості дозволило найбільшим ТНК досягти значних результатів щодо поліпшення ефективності діяльності й підвищення продуктивності праці; забезпечити конкурентоспроможність корпорацій на ринках збуту і інноваційний розвиток економіки країни в цілому.

Стратегічні альянси стали альтернативою злиттям і поглинанням для тих компаній, метою яких є реалізація капіталомістких проектів за рахунок залучення ресурсів кількох партнерів. Формування стратегічних альянсів є принципово