

## СУЧАСНІ ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТНК І СИНЕРГЕТИЧНИЙ ЕФЕКТ «ТЕХНОЛОГІЗАЦІЇ»

*Стаття присвячена аналізу сучасних інноваційних стратегій ТНК в умовах фінансово-економічних трансформацій світового ринку та процесу становлення нового технологічного укладу, даються характеристики сучасних науково-технологічних моделей діяльності структурних підрозділів ТНК та їх філій, особливостям створення і функціонування міжнародних стратегічних альянсів у інноваційній сфері. Розглядаються ефекти формування і комбінування моноцентричного і поліцентричного стилів менеджменту, які характеризуються значною диференціацією і оптимізацією принципів стратегічного менеджменту та практики ведення міжнародних операцій. Аналізується також типологія моделей технологічної політики ТНК в залежності від видів локалізації і сегментації світових товарних ринків.*

**Ключові слова:** глобалізація, ТНК, нові технології, інновації, інноваційні стратегії, стратегічні альянси.

*Статья посвящена анализу современных инновационных стратегий ТНК в условиях финансово-экономических трансформаций мирового рынка и процесса становления нового технологического уклада, даются характеристики современных научно-технологических моделей деятельности структурных подразделений ТНК и их филиалов, особенностям создания и функционирования международных стратегических альянсов в инновационной сфере. Рассматриваются эффекты формирования и комбинирования моноцентрического и полицентрического стилей менеджмента, которые*

---

<sup>\*\*</sup> д.е.н., професор завідувач кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

<sup>†</sup> к.е.н., професор кафедри міжнародного бізнесу Інституту міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

*характеризуються значительной дифференциацией и оптимизацией принципов стратегического менеджмента и практики ведения международных операций. Анализируется также типология моделей технологической политики ТНК в зависимости от видов локализации и сегментации мировых товарных рынков.*

**Ключевые слова:** *глобализация, ТНК, новые технологии, инновации, инновационные стратегии, стратегические альянсы.*

*The article deals with an analysis of modern TNC's innovation strategies in world market's financial and economic transformations and developing of new technological stage, the characteristics of modern scientific-technological models of TNC's departments and branches, contemporary tendencies of the international strategic alliances creating and activities in innovation sphere were defined. Considered effects of the formation and combination of monocentric and polycentric management style, characterized by significant differentiation and optimization of strategic management principles and practices of international operations. Also analyzed the typology of models of technological policy TNC depending on the types of localization and segmentation of global commodity markets.*

**Keywords:** *globalization, TNC, new technologies, innovations, innovation strategies, strategic alliances.*

**Постановка проблеми.** В умовах прискореного розвитку «нової економіки» і сучасного етапу інформаційного суспільства однією із ключових функціональних конкурентних стратегій ТНК є стратегія використання найважливішого нематеріального активу – інновацій. Ефективне використання інноваційного чинника стає одним з основних конкурентних переваг ТНК у XXI столітті. ТНК мають можливість використовувати таке перспективне інноваційне джерело, як науково-технічний і кадровий потенціал своїх закордонних філій, стимулюючи інноваційні процеси у філіях ТНК у країнах-реципієнтах інвестицій, створюючи стратегічні альянси, закордонні «інкубатори знань» і одночасно із цим – глобальні інноваційні мережі. Сьогодні на глобальному ринку інновацій ТНК функціонують у динамічному, агресивному і багатоаспектному конкурентному середовищі, а їх дії

характеризуються наступними ознаками. По-перше, ТНК та їх стратегічний менеджмент зосереджують свої зусилля одночасно на всіх конкурентних параметрах: витрати виробництва, якість продукції, строки поставок, створення «ноу-хау», ринкові бар'єри, стабілізація фінансового становища. По-друге, ТНК здійснюють глобальні інноваційні стратегії багатоаспектно, на різних рівнях: у сфері ресурсів, на ринках товарів і послуг, у складі об'єднаних компаній і т.п. По-третє, позиції конкурентів ТНК динамічно змінюються, ситуації на глобальних ринках стають малопрогнозованими, строки прогнозів різко скорочуються; до основних сфер інноваційних розробок сьогодні належать: біотехнології, наноматеріали, освіта, соціологія, медицина, комп'ютерні технології. По-четверте, посилюється агресивна експансія ринкових конкурентів на глобальному ринку інновацій, порушуються правові умови і, як наслідок, змінюються акценти конкуренції, здійснюється політика злиттів і поглинань, а також агресивна політика цін.

Наразі на глобальному ринку інновацій існують три основні суб'єкти, що здійснюють фінансування НДДКР: держави, ТНК і венчурні компанії. ТНК мають істотні переваги на глобальному ринку нововведень, оскільки, по-перше, у порівнянні з державними структурами для ТНК доступ до фінансових ресурсів набагато простіший, і, по-друге, для ТНК НДДКР є важливою, проте не головною і не єдиною сферою діяльності, тому фінансові ризики для ТНК значно нижчі, ніж для венчурних фондів. У результаті частка ТНК на глобальному ринку інновацій у окремі роки складала: у 1990-х рр. – 23 % від загальносвітового рівня, у 2001 – 28-30 %, у 2012 р. – наблизилася до 40-50 % від загальносвітового рівня [4]. Виходячи на глобальний ринок інновацій, ТНК здійснюють інтеграцію інноваційної діяльності у рамках усієї структури головної корпорації, при цьому філії ТНК спеціалізуються на тих інноваціях, де вони найбільш конкурентоспроможні, при цьому активно відбувається процес інтернаціоналізації інноваційної діяльності через створення міжнародних стратегічних альянсів.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Загальнонауковий, теоретичний сенс інноваційного менеджменту як ефективної складової ієрархічної системи стратегічного управління ТНК, знайшов своє відображення в багатьох дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів: І.Ансоффа, В.Александрової, Л.Антонюка, О.С.Віханського, М.В.Володькіної, А.С.Гальчинського, Л.Є.Довганя, П.Друкера, В.Д.Немцова, В.С.Пономаренка, М.Портера, А.Стрікланда, А.Томпсона, А.Чендлера, З.Є.Шершньової, О.М.Ястремської та інших. Активно розвивається українська школа менеджменту інновацій, до складу якої входять провідні економісти-теоретики та практики: А.В.Гриньов, Б.М.Данилишин, В.Я.Заруба, Ю.Б.Іванов, С.М.Ілляшенко, Є.В.Крикавський, В.І.Ландик, П.А.Орлов, П.Г.Перерва, А.А.Садеков, А.І.Яковлев та інші. Водночас деякі проблеми реалізації процесу інноваційного управління, що мають прикладний характер і стосуються оцінки якості інноваційної діяльності ТНК, залишаються недостатньо дослідженими. Подальшого аналізу потребує досвід ТНК у контексті вдосконалення механізму функціонування інноваційного менеджменту як ефективної складової стратегічного управління, визначення рівня інноваційності компанії (підприємства) та вдосконалення на цій основі існуючих методик оцінки інвестиційної привабливості.

**Метою статті** є аналіз сучасних інноваційних стратегій ТНК, що ґрунтуються на моделях науково-технологічної діяльності структурних підрозділів ТНК та їх філій, функціонуванні міжнародних стратегічних альянсів у інноваційній сфері.

**Виклад основного матеріалу.** Глобальні стратегії формуються під впливом соціально-економічних умов у різних країнах і культурних особливостей, які існують на певних ринках. Для діяльності на глобальних ринках ТНК обирає стратегію багатонаціональної диверсифікованості, а остаточна оцінка соціально-економічних умов країни є складовою довгострокових показників розвитку окремої сфери бізнесу. У зв'язку з цим мотивами першого рівня є отримання синергетичного ефекту за рахунок

економії на масштабі, комбінування взаємодоповнюючих ресурсів (зокрема, ефекту взаємодоповнення у сфері НДДКР), фінансової економії за рахунок зниження трансакційних витрат, зростання ринкової могутності за умови зниження конкуренції (мотив монополії) [26]. Мотиви другого рівня – це можливість відносно швидко вийти на незнайомий для ТНК ринок і диверсифікувати ризики, знизити податкове навантаження, задовольнити амбіції менеджменту та підвищити ринкову капіталізацію компанії [27]. Низькі процентні ставки, зростання прибутків і підвищення цін на активи, особливо у розвинених країнах, сприяли активізації операцій по трансферу технологій між філіями ТНК і самими ТНК, вартість яких зросла за період 2001-2012 рр. на 42% і досягла 823 млрд. дол. Подібні операції відіграли важливу роль у процесі структурної перебудови і консолідації багатьох галузей, особливо у промислово розвинених країнах [28].

Для сучасних ТНК із високими конкурентними позиціями характерна оптимізація принципів стратегічного менеджменту, що враховують найбільш ефективні підходи до ведення міжнародних операцій, що існують у різних країнах, а також комбінування етноцентричного і поліцентричного стилів менеджменту. Принципи безперервності здійснення інноваційної діяльності, цілеспрямованого і системного пошуку ендогенних і екзогенних джерел інновацій, перетворює чинник інтенсивного розвитку самих ТНК у глобальному конкурентному середовищі у прогресуючу альтернативу їх екстенсивного зростання. Таким чином, здійснюється комбінування внутрішньокорпоративного і зовнішніх каналів залучення ресурсів, чинників, джерел інноваційного зростання ТНК і поширення технологій. ТНК за останні роки істотно переглянули свої підходи до здійснення інноваційної політики у цілому. Традиційна централізована схема організації досліджень і розробок у ТНК стала менш ефективною з низки причин. По-перше, споживач, який за рівнем своєї споживчої культури відповідає рівню нововведення вносить істотний вклад у адаптацію нових зразків продукції до вимог ринку, вже не є тільки національним, пов'язаним лише із країною базування ТНК. По-друге, питання про країну базування сьогодні є риторичним і це пов'язано не лише з

масштабністю серій великих міжнародних злиттів і поглинань, яка внесла зміни у його зміст. Багато ТНК дійшли висновку про необхідність більш широкого використання складної міжнародної спеціалізації у сфері науки і техніки. Наприклад, сьогодні багатьом ТНК («Control Data», «Motorola» та ін.) вигідніше розміщати свої дослідницькі лабораторії у США, центри комп'ютерного програмування в Індії, центри промислового дизайну – в Італії, і т.д. Це дозволяє їм розширити спектр залучених талантів і одночасно знизити видатки на розробку нових продуктів, що і є однією з головних цілей корпорацій [15].

Сьогодні концентрація інноваційної діяльності досить висока у окремих країнах та їх національних ТНК. Так, питома вага ТНК лише трьох країн – США, Японії і Німеччини – становить 73 % всього «списку 700» найбільших наукомістких компаній світу, причому для США цей показник склав 40% [12]. Класифікація показників, які використовуються для оцінки інноваційного потенціалу ТНК, базується на використанні наступних ознак: чинники інноваційної діяльності; функціональне призначення; відношення до етапів життєвого циклу інновацій. Найважливішим завданням при створенні системи показників оцінки інноваційного потенціалу ТНК є визначення цілей і критеріїв інноваційного розвитку, основними з яких є наступні: одержання прибутку і забезпечення його зростання; утримання і розширення поточних позицій на світовому ринку; підвищення якості продукції; підвищення ефективності використання ресурсів (фінансових, матеріальних, трудових і ін.); підвищення конкурентоспроможності за допомогою застосування нових технологій і т.д. [8, с.48]. Матеріалознавство, інформаційні технології, біотехнології, нанотехнології є пріоритетними для розвитку ТНК в умовах, коли відбувається формування нового шостого технологічного укладу. У даних напрямках провідні спеціалісти й учені дослідницьких підрозділів ТНК зосередили свою увагу на здійсненні стратегічних інвестицій для участі у «інноваційному прориві».

Наразі існують чотири основні чинники, які визначають інтернаціоналізацію НДДКР: 1) «чинники, що тягнуть» (зростаючий ринок,

можливості великої кількості талановитих компаній розробляти наукові проблеми за низьких витратах); 2) «чинники, що штовхають» (відсутність можливостей у ТНК країн базування для здійснення необхідних НДДКР, зростання вартості і складності НДДКР, значний конкурентний тиск на процес прискореного запуску нового продукту ТНК у виробництво); 3) політичні чинники (країна базування ТНК вживає заходи по розвитку своєї національної інноваційної системи, здійснює інвестування у розвиток освіти і науки); 4) сприятливі чинники (передові інформаційні технології, лібералізацію зовнішньоекономічної діяльності та інвестицій, тобто все те, що визначає активізацію діяльності ТНК).

Процес наукових досліджень у ТНК сьогодні має певну автономію. Ключовою ланкою інноваційного процесу є його найбільш капіталомістка стадія – дослідно-конструкторські розробки, які становлять, за різними оцінками у середньому до 75% капіталовкладень [3, с.4]. Ця нелінійна, постіндустріальна модель свідчить, що рівнозначними джерелами інноваційної ідеї є як логіка технологічного розвитку, так і потенційний ринок, і що створення інновацій можливо минаючи етап наукових досліджень, в умовах коли виникає ідея, проробляється концепція і вже потім здійснюється безпосередня розробка (це ніяким чином не применшує значення фундаментальних і прикладних досліджень). Саме з цим пов'язаний масовий перехід ТНК до створення механізмів фінансування НДДКР по системі «cost plus fee» – вартість плюс винагорода, яка значно збільшила віддачу дослідницьких лабораторій. У результаті частка ТНК на глобальному ринку інновацій значно перевищує їхню частку у фінансуванні НДДКР: якщо у 2001 р вона складала 28-30 % від загальносвітового рівня, то у 2012 р. – наблизилася до 40-50 % [4]. Це пояснюється трьома причинами.

По-перше, саме ТНК найчастіше є виконавцями державного замовлення на виробництво тієї або іншої інноваційної продукції (в основному у сфері військово-промислового комплексу), причому за державної фінансової підтримки розробки нових технологій. По-друге, усе більшого поширення

набуває практика поглинання великими ТНК більш дрібних компаній, що планують вихід на ринок з інноваційними продуктами або технологіями, а також на стадії створення ними «піонерного» прототипу. Тобто всі видатки на НДДКР несе компанія, що поглинається, а ТНК використовує свої ресурси лише для кінцевої стадії комерціалізації нововведення – організації масового виробництва. У цьому випадку формально ТНК не інвестує безпосередньо у науково-дослідну діяльність, а кошти, що витрачені на придбання сторонньої компанії, враховуються у статистиці злиттів та поглинань і не є частиною балансу витрат ТНК на НДДКР (економія на податках). По-третє, ТНК часто засновують формально незалежні від материнської корпорації дослідницькі центри і венчурні підрозділи. Цей метод застосовується для максимально ефективного використання всіх нових розробок, навіть тих, які на даний момент не потрібні материнській ТНК або не є для неї профільними. Найбільш відомими такими підрозділами є «Bell Labs», «Lucent Technologies», що спеціалізується у галузі телекомунікацій, і «Xerox Technology Ventures» [11, с.10].

Сьогодні для більшості ТНК тенденція до інтернаціоналізації їх інноваційної діяльності є загальною, однак конкретні стратегії, які застосовують японські, американські і європейські корпорації значно різняться, що найчастіше пояснюється не стільки економічними міркуваннями, скільки пріоритетами економічної політики країни базування материнської ТНК. Так, європейські ТНК, користуючись вигодами ЄС, досить часто розміщують свої НДДКР-лабораторії у тих країнах Європи, де сконцентровані висококваліфіковані кадри. Наприклад, компанія «ABB», що виникла у результаті злиття «Asea» (Швеція) і «Brown-Boveri» (Швейцарія) створила новий енергетичний дослідний центр, але не у Швеції або Швейцарії, а у Німеччині, де працюють висококваліфіковані фахівці відповідних спеціальностей [7, с.21].

Розробка інноваційної стратегії ТНК здійснюється шляхом, по-перше, виявлення найефективнішого співвідношення між проведенням власних



НДДКР в повному обсязі, участю фірми у міжфірмовому співробітництві і кооперації та закупкою патентів, ліцензій або «ноу-хау»; по-друге, визначення оптимального балансу між науково-дослідними та дослідно-конструкторськими роботами; класифікації НДДКР за ступенем впливу на ринок: базові для здійснення виробництва і базові для диверсифікації. Крім цього інноваційна стратегія визначається трьома важливими складовими: 1) обсягом і характером існуючих ресурсів; 2) ринковими позиціями та загальногосподарською структурою (частка ринку, конкуренція, доступність джерел фінансування та сировини та ін.); 3) адекватною гнучкою системою управління та ефективним використанням кваліфікаційного потенціалу. Кінцеве формування інноваційної стратегії ТНК пов'язане із координацією заходів структурного та інфраструктурного характеру та прийняття рішення по наступних питаннях: необхідний обсяг виробничих потужностей; розподіл виробничих потужностей за конкретними видами продукції; вибір системи вимірювальних показників господарської діяльності і стимулювання праці та адекватних процесів розробки нової продукції.

У межах розробки інноваційних стратегій на досить тривалі терміни ТНК, по-перше, здійснюють довгострокове планування і відповідне інвестування інновацій, враховуючи цикли ділової активності, можливість виникнення несподіваних ситуацій на фондових і товарних ринках, імовірність появи й активних дій іноземних конкурентів. По-друге, ретельно стежать за змінами у сфері патентної, технічної і ринкової інформації в усьому світі через мережу власних бюро фахівців, що володіють досвідом роботи у пошуку і використанні інформації. По-третє, запроваджують гнучкий графік роботи з використанням устаткування у режимі реального часу і стимулюють раціоналізаторські пропозиції співробітників, що у кінцевому підсумку підвищує продуктивність праці і скорочує додаткові витрати щодо найму працівників.

Практика реалізації інноваційних стратегій ТНК у швидкозмінному конкурентному просторі свідчить, що не так важливо володіти перевагами, як вміти їх реалізовувати і зберігати. Способи використання переваг володіння

власною технологією значною мірою залежать від спеціалізації ТНК. Можливості містять у собі інтерналізацію знань усередині мережі філій і екстерналізацію, тобто продаж ліцензійних угод місцевим виробникам, прав на використання марки фірми за допомогою франчайзингу, менеджмент-контрактів та інших «титулів власності», що приносять прибуток і містять у собі продаж самої технології, а не продукту, у якому вона втілена. Стратегія екстерналізації застосовується ТНК у випадках, коли продукти корпорації, по-перше, легко скопіювати (конкуренти здійснюють придбання її продукту або процесу специфічного знання) і вони не є вирішальними з погляду її здатності вистояти у конкурентній боротьбі. По-друге, за умов, коли у ТНК більше навичок у створенні технології, ніж у виробництві і маркетингу кінцевої продукції, а також відсутній захист технології патентом, корпорація може втратити вигоди від використання даної технології, якщо її не захочуть придбати за контрактом конкуренти. Оскільки, процес передачі технології для багатьох галузей досить капіталомісткий, ТНК використовують продаж «проміжних товарів» – компонентів, які персоніфікують власну технологію або знання у формі планів, креслень і т. п. або інших формах технічної інформації.

Наразі вибір між екстерналізованою або інтерналізованою формами передачі технології здійснюється ТНК із врахуванням, з одного боку характеру технології (її складності, швидкості відновлення, принципової новизни) і стратегії продавця – власника технології (від корпоративної стратегії, ступеню залежності фірми від марки, ступеню концентрації діяльності фірми на даному виді продукції). З іншого – можливостей покупця технології, тобто від технологічних та інших можливостей фірми, наявності інформації про ключові ринки, можливостей стимулювання і сприяння технологічному розвитку, а також державної політики у країні базування (політика у сферах прав на інтелектуальну власність, підтримки національних фірм і т.п.) [13, с.29-30].

Прогресуюча «технологізація» світової економіки спричинила формування ТНК «інтегрованих систем НДДКР», у яких значну роль відіграють саме закордонні дослідницькі лабораторії. Основними причинами

цього є зростання значення економії на масштабах виробництва, скорочення життєвого циклу товарів і швидке старіння технології. І хоча у деяких випадках причиною інтернаціоналізації технології все ще залишається дефіцит кваліфікованого науково-технічного персоналу країн-реципієнтів, процес значно полегшується розвитком комунікаційних мереж і систем управління, які забезпечують безперешкодну передачу інформації між віддаленими пунктами і комплексне здійснення НДДКР. Ще 10-15 років тому філії здійснювали дослідження лише з метою використання потенціалу материнської ТНК на ринках країн-реципієнтів, забезпечуючи підтримку виробничому процесу і процесу адаптації привнесеної технології. Прискорення переміщення деяких видів НДДКР свідчить про зміну сьогодні самої природи інновацій: поряд з необхідною технологічною підтримкою фірми відбувається зростання важливості рівня інтегрованості інноваційної діяльності у всю структуру ТНК з паралельною спеціалізацією філій у межах їх виробничих компетенцій. Це явище одержало назву «нової глобалізації технологічної інновації» [9, с.16].

Сучасний процес інтернаціоналізації інноваційної складової діяльності ТНК досить складний і включає п'ять стадій. Перша і друга стадії – це відбір технології, яка використовується для здійснення виробництва товару у країні перебування для експорту і створення організаційної системи для підтримки передачі технології та її використання на виробничих потужностях у інших країнах.

На третій стадії закордонна лабораторія здобуває статус «Глобальної Секції Технології», яка відповідальна за розвиток нових продуктів для світових ринків. Межі діяльності закордонного центру НДДКР знову ж таки визначаються материнською ТНК, яка планує своїм лабораторіям пріоритетні напрямки досліджень і постачає їх необхідними для цих досліджень теоретичними розробками. Формальне заснування НДДКР-лабораторій, метою яких є безпосереднє створення інноваційного продукту, починається лише на третій стадії, однак у багатьох ТНК лабораторії, засновані не у основній країні перебування, де-факто (хоча і мають назву центру НДДКР) здійснюють лише

незначні дослідження. Тобто, основна їх діяльність полягає у виконанні широкого діапазону завдань: технічної кооперації з постачальниками, підтримці передачі технології у виробництво, реалізації програм підтримки перехресного ліцензування.

На четвертій стадії, закордонні науково-дослідні лабораторії ТНК зосереджують свою увагу на розвитку нових виробів, що стає їхньою центральною місією і що власне втілюється у визначенні «інтернаціоналізація НДДКР». П'ята стадія розширює їх стратегічне завдання до рівня здійснення фундаментальних досліджень – лабораторія бере участь у прогресивному транснаціональному поділі розвитку технології у межах компанії. Так, загальновідомо, що 4/5 випадків укладання ліцензійних угод ТНК є внутрішньокорпоративними. Дані щодо платежів та надходжень за передачу технології надають приблизне уявлення про співвідношення руху технології всередині мереж ТНК та поза ними. Ці дані свідчать, що ТНК США, Німеччини та Японії від 70 % до 90 % усіх надходжень за трансфер технології отримують на внутрішньокорпоративній основі. Характерно, що цей показник з часом зростає [20, с.346]. Це зумовлюється зростанням питомої ваги технологічно інтенсивної діяльності у загальних операціях ТНК, збільшенням значення технологічних активів у діяльності зарубіжних філій, розширенням НДДКР поза межами країн базування ТНК. Останні практикують кілька основних типів ліцензійних платежів: роялті, паушальні платежі, комбіновані платежі, участь у прибутках, участь у власності. Більшість (за деякими оцінками до 90%) ліцензійних угод транснаціональних фірм передбачає паушальні платежі ліцензіату [21].

Наприклад, сучасні американські ТНК визначають чотири типи закордонних суб'єктів обслуговування технології: 1) СПТ (Секція Передачі Технології) – здійснює підтримку передачі виробу і виробничих технологій від материнської ТНК до виробничої філії; 2) МСТ (Місцева Секція Технології) – відповідальна за розвиток нового виробу для місцевого ринку; 3) ГСТ (Глобальна Секція Технології) – відповідальна за розвиток нових продуктів для

світових ринків; 4) ЗСТ (Загальна Секція Технології) – виконує фундаментальні дослідження нових прогресивних технологій для використання на світових ринках. Сьогодні у більшості галузей ТНК конкурують не з окремими національними компаніями, а з іншими ТНК, які також мають аналогічні переваги географічної диверсифікації, в змозі відслідковувати всі ринкові і технологічні тенденції, творчо реагувати на можливості і загрози, постійно генерувати нові ідеї і продукти та швидко і ефективно використовувати їх з урахуванням глобального масштабу. Тому складовими у системі реалізації глобальної технологічної політики ТНК, двоєдина мета якої пов'язана із зниженням ризиків і підвищенням ефективності власної діяльності, є, по-перше, загальний моніторинг науково-дослідних досягнень і загальних технологічних тенденцій та стимулювання постійного підвищення освітнього і кваліфікаційного рівня персоналу компанії, забезпечення мотивації персоналу. По-друге, визначення чинників, що сприяють інновацій, формування найсприятливішої організаційної структури для здійснення безперервного інноваційного процесу та координація і досягнення узгодженості дій різних підрозділів компанії по здійсненню НДДКР. Узагальнені типи технологічної політики ТНК без прив'язки їх до конкретних країн і виходячи з узагальнення практики поведінки ТНК на світовому ринку, можна надати у вигляді наступних складових: а) політика глобального центру («center-for-global»); б) політика поліцентризму («local-for-local»); в) розподілена система технологічного розвитку («local-leveraged»); г) інтегрована система технологічного розвитку («global-linked»). Якщо ще у кінці 90-х рр. минулого століття дана класифікація ще не прийняла закінченого характеру і останні дві складові технологічної політики ще перебували у стадії технологічного освоєння, то сьогодні на підставі аналізу діяльності провідних ТНК існує стала тенденція використання всіх чотирьох типів [5, с.41-43].

Використовуючи політику глобального централізму, ТНК розробляє нові технології і створює на їх основі нові продукти у країні базування фірми на основі, по-перше, власних можливостей централізації ресурсів і створення нових технологій, по-друге, значної збутової мережі для поширення продукції

та інновацій на світовому ринку. Даний тип характерний для технологічної політики багатьох ТНК традиційно «замкненого» типу (наприклад, ТНК «Ericsson») і ґрунтується на значній зацікавленості держави у розвитку національних наукомістких галузей промисловості та на суттєвій державній підтримці. З погляду внутрішньої структури ТНК дана технологічна політика є обґрунтованою за умови, якщо нова технологія розглядається як довгострокова конкурентна перевага, яка вимагає постійного контролю з боку менеджменту фірми. Виходячи із цього, а також з врахуванням необхідного скорочення часу виходу на світовий ринок, ТНК досягає тісної взаємодії між розробниками документації і устаткування та зменшення термінів здійснення НДДКР. Недоліком даного типу технологічної політики є те, що інновації не повною мірою відображають потреби конкретних ринків і пов'язана із цим протидія дочірніх компаній узгодженим централізованим рішенням.

Політика поліцентризму ґрунтується на розробці технологічних інновацій дочірніми компаніями ТНК, які орієнтуються на власні можливості і ресурси. На підставі даної моделі задовольняються унікальні потреби конкретного ринку. Справа у тому, що незважаючи на стійкі тенденції глобалізації, небажання багатьох ТНК повністю орієнтуватися на дану модель технологічного розвитку пояснюється двома причинами: по-перше, використання даної моделі призводить у деяких випадках до необґрунтованої «зайвої» самостійності закордонних філій і стимулює національні відділення до автономності, що «деооптимізує» трансферні переливи капіталу. По-друге, зайва самостійність інноваційної діяльності філій призводить до дублювання розробок, вже проведених іншими дочірніми компаніями, що у свою чергу, призводить до додаткових витрат на здійснення НДДКР. Отже, перед менеджментом ТНК встає складне завдання одночасного підвищення ефективності централізованих та локальних інвестицій і створення умов для пошуку нових форм здійснення транснаціональних інновацій. Рішенню цього завдання сприяють дві наступні моделі інноваційного розвитку ТНК.

Розподілена система технологічного розвитку заснована на використанні ТНК потенціалів національних відділень із метою створення інновацій не тільки для місцевого ринку, але й для поширення цих інновацій на інші ринки діяльності, що дозволяє об'єднати інноваційні ресурси всіх дочірніх фірм у межах єдиного інвестиційного проекту. Дана модель є досить ефективною у швидкозмінних і мінливих ринкових ситуаціях, оскільки корпорація одержує можливість прискорено реагувати на нові ринкові зміни. Практика виявлення останніх на одному національному ринку використовується для попередження аналогічних тенденцій на інших ринках. Впровадження і реалізація даної моделі різко ускладнює роботу менеджменту ТНК, тому що вимагає підготовки та імплементації нових елементів технологічної політики: розробку стандартів інноваційної діяльності фірми і впровадження їх у всіх філіях, безперервне навчання і контроль кадрів дочірніх фірм, жорстка координація діяльності різних інноваційних підрозділів як щодо їх діяльності, так і щодо відповідності цієї діяльності довгостроковим перспективним планам корпорації. Іншою неузгодженістю при реалізації розглянутої моделі є значні ускладнення розробки та здійснення маркетингової стратегії корпорації, особливо у сегменті обороту інформаційних потоків маркетингової взаємодії ТНК і філій. Серед недоліків практичної реалізації моделі необхідно також виділити наступні: а) локальні нововведення, розроблені у філії однієї країни іноді важко передати до інших філій через відмінності в умовах ринку; б) психологічний синдром «зроблено не у нас», який завжди має місце у внутрішньоконкурентній боротьбі філій, що прагнуть до здійснення власних автономних НДДКР.

Сучасна система стимулювання інноваційних процесів у закордонних філіях ТНК формується на чотирьох основних принципах. По-перше, підвищується ступінь фінансової самостійності філій у цій сфері; по-друге, розробляються процедури формалізації їх потреб у зв'язку з певними проектами; по-третє, стимулюються філії у якості «інкубаторів» нових ідей; по-четверте, створюються міжнародні інноваційні мережі. Наразі ТНК використовують два основні типи закордонних НДДКР-підрозділів: ті, що здійснюють трансфер знань, створених у країні базування материнської

компанії, і їх подальшу комерціалізацією (home-base exploiting – НВЕ), та ті, які збільшують обсяг науково-технічних знань усієї ТНК шляхом використання закордонних джерел цих знань (home-base augmenting – НВА). Таким чином, метою першого типу закордонних філій-НВЕ є адаптації нових технологій і нових продуктів, отриманих з «мозкового центру» ТНК, до умов попиту на закордонних ринках і впровадження їх у виробництво. Метою другого типу філій-НВА є «викриття» інноваційних хвиль від закордонних «мозкових центрів», вищих навчальних закладів і лабораторій компаній-конкурентів по усьому світу і передача отриманої інформації у центральний НДДКР-підрозділ країни базування ТНК (останній має назву «центральний інкубатор знань») [22]. Останні, фактично, «інкорпорується» у локальне, національне або регіональне науково-дослідницьке середовище знань у країнах-реципієнтах іноземного капіталу ТНК, одержують доступ до джерела інновацій, а потім використовують їх у рамках глобального інноваційного процесу, здійснюючи трансфер отриманих нових знань до інших підрозділів своєї компанії.

Вибір філіалу–отримувача технології ТНК залежить від двох чинників: корпоративної стратегії та можливостей філіалу. Філії ТНК, що розташовані у вільних економічних зонах експортної орієнтації, отримують напівфабрикати від інших підрозділів транснаціональної мережі і виконують лише окремі технологічні функції, наприклад короткочасні інновації, адаптації існуючих технологій, поліпшення окремих елементів технологічного процесу. Базові технології вони отримують від материнської фірми, головним чином це капітальні товари (машини, обладнання) та знання технології монтажу, управління контролем якості і т. п. Щодо країн, у яких запроваджено протекціоністський захист і необхідне виконання урядових вимог про «місцевий вміст продукції», технологічні функції філій ТНК ще більш обмежені надходженням стандартної, «зрілої» технології, що вже не використовується ТНК у інших підрозділах її мережі, а зв'язки з місцевими дослідницькими науковими установами фрагментарні. Загалом, ТНК як суб'єкт багатьох відкритих і мінливих коаліцій (кожна з яких має конкретні стратегічні завдання) враховує мінімально допустимий розмір дослідницького



підрозділу згідно існуючих моделей: технологічної кривої (параметри S-подібної кривої «природної межі»), матриці технологічного портфеля і модифікованої моделі конкуренції М. Портера.

Практика свідчить, що навіть у високотехнологічних галузях неодноразово повторювалася ситуація, коли ТНК-лідер ринку переглядав новий технологічний сегмент і втрачав через деякий час як можливість успішного освоєння нової ніші, так і свої позиції на традиційному ринку. Наприклад, згідно моделі Герпотта (вибір системи розміщення підрозділів НДДКР ТНК) ефективність філій залежить від значення таких показників, як привабливість технології, технологічна позиція і практика прийняття управлінських рішень. Процес має двоступеневий характер: спочатку вирішується питання про те, як буде здійснюватися науково-технічна діяльність, а потім – де будуть розміщені центри НДДКР.

В основі моделі Пірсона–Брокхофа–Бемера лежить ромб чинників конкуренції М. Портера, який модифіковано для оцінки відмінності розміщення центрів НДДКР. Це, перш за все, людські ресурси (оскільки кваліфікація персоналу у сфері НДДКР відіграє вирішальну роль) і споживчі «підтримувачі галузі» замінені «підтримуючими технологіями», а також чинник попиту (тип напряму розвитку продукту): або орієнтований на запити конкретних клієнтів (ринковий), або на просування технології (технологічний). З одного боку, при розміщенні філій ТНК у різних країнах збільшуються витрати на координацію всередині філії (організаційні витрати, витрати на маркетинг, комунікації, отримання інформації, переговори і т. п.), між підрозділами у різних країнах і функціональними службами. З іншого – безпосередні контакти з реальними і потенційними споживачами різко знижують трансакційні витрати. Як свідчить практика, слабкою ланкою інноваційного процесу є перехід нововведення від одного організаційного підрозділу до іншого, наприклад, від НДР до ДКР, від ДКР до виробництва, від виробництва до збуту – порушується неперервність процесу, збільшуються витрати і час на розробку. Така ситуація зумовлена

організаційними особливостями завдань, що впливають на методи ефективного узгодження спільної діяльності цих підрозділів.

Об'єднання ресурсів і можливостей усіх інноваційних елементів ТНК як на рівні головної компанії так і на рівні дочірніх підприємств для спільного створення і впровадження нового унікального продукту генерує інтегровану систему технологічного розвитку. Дана модель спрямована на реалізацію інноваційних процесів, коли інноваційні можливості окремих підрозділів корпорації не відповідають стратегічним завданням, але в той же час мають певні досягнення у межах проблеми, що потребує рішення, і потенціал рішень окремих неосновних завдань. У цьому випадку основним метою менеджменту ТНК є організація гнучких зв'язків, які дозволяють об'єднувати зусилля багатьох одиниць для одержання синергетичного ефекту [23, р. 44-46]. Із завдань менеджменту випливають переваги реалізації моделі інтегрованої системи технологічного розвитку, які необхідно групувати наступним чином. По-перше, це виявлення і контроль центральним підрозділом тенденцій розвитку ринку, включаючи тенденції розвитку локальних ринків, по-друге, знання центральним підрозділом і забезпечення розвитку конкурентних переваг місцевих інноваційних підрозділів ТНК, по-третє, координація діяльності місцевих інноваційних підрозділів корпорації на основі довгострокових перспективних планів корпорації по інноваційному розвитку.

ТНК, реалізуючи розподільну систему технологічного розвитку, орієнтуються на інтегровану систему корпоративного і внутрішньодержавного регулювання інноваційного розвитку. Модель технологічної політики ТНК базується на обліку особливостей локальних ринків і місцевих інноваційних підрозділів, тобто це комбінація політики глобального центру («center-for-global») і середньої й слабкої політик поліцентризму («local-for-local»). Розподілена система технологічного розвитку («local-leveraged») інтегрована у глобальну систему технологічного розвитку («global-linked») через використання місцевих конкурентних переваг інноваційних підрозділів. Серед існуючих підходів до класифікації інноваційних бізнес-моделей, варто

відзначити класифікацію «Архетипи бізнес-моделей MIT» (MIT Business Model Archetypes (BMAs), яка була розроблена групою фахівців з Массачусетського технологічного інституту у 2004 р. і класифікацію бізнес-моделей «H.Ches-brough», яка була розроблена у 2006 р. (Business model framework (BMF) [18]. Типологія «Архетипи бізнес-моделей MIT» заснована на двох фундаментальних вимірах бізнесу: перший вимір – типи прав на активи, які продаються компанією (дозволяє виокремити чотири базові бізнес-моделі (творець (creator), дистриб'ютор (distributor), власник (landlord), і брокер (broker); другий вимір – активи залучені у бізнес (дозволяє виокремити чотири основні типи активів: фізичні, фінансові, нематеріальні та людські). На основі основних типів активів у межах кожної з чотирьох основних бізнес-моделей виділяються додаткові за чотирма підкатегоріями бізнес-моделей, а у цілому в рамках цієї типології визначається 16 типів спеціалізованих бізнес-моделей. Проте, сьогодні з них лише 7 набули поширення і використовуються великими ТНК США.

При розробці інноваційних стратегій ТНК здійснюють чітку реструктуризацію внутрішніх і зовнішніх фінансових ресурсів та їх взаємозв'язків, що сприяє реалізації нових підходів до управління закордонними філіями, генеруванню інноваційних ідей і поліпшенню загальнокорпоративної конкурентної позиції. Тому найбільш ефективна стратегія внутрішньої реструктуризації, спрямована на постійне підвищення «стратегічних ролей» закордонних підрозділів ТНК, застосування стратегій аутсорсингу і офшорингу. Спосіб фінансування (проектно-незалежний, проектно-залежний і комбінований) міжнародних інноваційних проектів ТНК визначається вибором методів бюджетування НДДКР згідно стратегічних цілей і процесу оперативного управління (лінійна, штабна або проектно-матрична організація). Створення формальних каналів супроводжується зміцненням неформальних зв'язків місцевих керівників НДДКР з керівництвом ТНК в цілому, причому особисті контакти часом виявляються важливіше формальних (особиста компетентність і можливість одержання достовірної інформації). Побудова моделі оптимального географічного розміщення підрозділів, що

займаються НДДКР, пов'язана не просто з підтримкою ТНК власних міжнародних дослідницьких програм, а й з генерацією нових продуктів і послуг для міжнародного ринку, забезпечуючи фірмі глобальну конкурентоспроможність. У межах систем централізованого, децентралізованого управління або гнучкої інтеграції іноді виникає «незапланована» автономія при недостатньо організованому інформаційному обміні між штаб-квартирою і дочірніми структурами ТНК (антипартиципативна поведінка). Керівництво ТНК у цьому випадку використовує «управління за відхиленнями», тобто втручається у процес вирішення конфліктів лише у виняткових випадках, коли, наприклад, чітко визначилась недостатність існуючого механізму узгодження інтересів для координації діяльності філій (тобто, асиміляція у цьому випадку часто включає трансформацію та пристосування).

Крім того, за деякими оцінками, 42% корпоративних знань становить інтелект персоналу, ніяк не зафіксований на матеріальних носіях інформації [19, с.331]. Традиційна дилема для ТНК між вертикальною інтеграцією при створенні і розміщенні на ринку нововведення і контрактацією для цих цілей із сторонніми постачальниками і підрядниками постає сьогодні у цілком іншому ракурсі, тобто у новому вимірі третьої проміжної альтернативи – стратегічного партнерства. Обмін технологіями у межах стратегічних альянсів ТНК більш мобільний, ніж при злиттях/поглинаннях, а оперативне створення альянсів, спрямованих на вирішення конкретних науково-технічних проблем, дозволяє швидко здійснити обмін інтелектуальними ресурсами між учасниками, розділити всі вигоди існування альянсу і розподілити права на створені інновації. Завдяки альянсам ТНК мають можливість скорочувати строк організації нового виробництва приблизно на 14-20 місяців і на 50-70% знижувати загальну вартість освоєння виробництва, при цьому рівень якості продукції досягає 93-99% [1, с.466]. На частку науково-технічних альянсів високотехнологічних галузей, таких як інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), фармацевтична, біотехнологічна, виробництво нових матеріалів, оборонна і авіакосмічна промисловість, припадає 80 % усіх створюваних

науково-технічних альянсів і 20% – на середьотехнологічні галузі (виробництво інструментів і медичного обладнання, побутової електроніки, автомобілебудування, хімічна промисловість) [2, с.163]. Хоча для японських ТНК пріоритетним є «технологічний мотив» створення транснаціональних альянсів (освоєння ніш ринків високотехнологічної продукції), а для американських ТНК «конкурентний мотив» (узгодження напрямів збутової діяльності), спільним для них є використання можливостей взаємовпливу конкурентних переваг кластерів споріднених галузей та трансграничної інтерналізації конкурентних переваг у рамках стратегічного альянсу.

За даними ОЕСР, у 1990-2010 рр. було створено приблизно 170 тис. стратегічних альянсів, більш 60 % з яких – міжнародні стратегічні альянси. Співробітництво у формі стратегічних альянсів активно розвивається, і загальносвітовий оборот товарів і послуг у рамках альянсів досяг у 2010-2011 рр. 40 трлн. дол. США [25]. Значний інтерес до зазначеної форми коопераційного співробітництва з боку найбільших ТНК, дозволяє віднести стратегічні альянси до однієї з форм прямого іноземного інвестування. Головними умовами успіху діяльності стратегічних альянсів ТНК є сумісність глобальних бізнес-концепцій розвитку партнерів (включаючи експортну стратегію, податкові питання, розподіл прибутку та здійснення інвестицій, різні масштаби бізнесу і т. д.), урегульованість прав власності і контролю, ефективна автономність, (відсутність домінування одного партнера над іншим з часом), спільність і взаємопроникнення ділових традицій і поєднання культур. Управління альянсом потребує вирішення задач, які не зустрічаються у звичайних ієрархічних структурах, тому кожен вид ділового стратегічного альянсу має власну модель координації та контролю взаємозв'язків та інформаційного обміну між учасниками, обумовлену специфікою сфери діяльності, цілей співпраці, терміну дії, забезпеченості ресурсами та вартості. Сьогодні найбільш ефективно використовується модель «багаторівневого прийняття рішень», що передбачає диференціацію, адаптацію та узгодження інтересів учасників і базується на розгалуженій децентралізованій системі передачі повноважень спеціалізованим групам координації [14]. ТНК при

створенні стратегічного альянсу використовують особливі організаційно-економічні механізми нарощування «альянсоздатності сторін» і «синергізму взаємодії», які передбачають, по-перше, розробку та реалізацію перспективної програми співробітництва у межах усієї сукупності проєктів (освітніх, інноваційних, навчально-виробничих, соціокультурних), по-друге, узгодження стратегій (стратегічних планів) діяльності, «прейскуранта цін» на послуги і роботи, використання цільових стимулів результативності спільної діяльності, регламентацію завдань, функцій, праві відповідальності персоналу. Зусилля ТНК спрямовані, перш за все, на подолання «невизначеності знань» для розуміння, що саме компетенції та інтерналізація знань є джерелом конкурентних переваг у рамках стратегічного альянсу.

Впродовж першого десятиліття ХХІ століття кількість створених стратегічних альянсів, у тому числі за участю ТНК, збільшувалась у геометричній прогресії (навіть під час світової фінансової кризи 2007–2009 рр.) завдяки прискоренню процесів транснаціоналізації бізнесу, збільшенню потреб для фінансування НДДКР, пошуку більш ефективних форм корпоративної взаємодії через співробітництво з компаніями галузі, які досягли відповідного досвіду та можливостей. Сьогодні спостерігається значне збільшення числа стратегічних альянсів ТНК у фармацевтичній та біотехнологічній галузях при сталих темпах зростання їх кількості у секторах автомобілебудування, хімічної промисловості, а також ІКТ і одночасному уповільненні темпів у «старих» галузях промисловості. На частку науково-технічних альянсів високотехнологічних галузей (ІКТ, фармацевтична, біотехнологічна, виробництво нових матеріалів, оборонна та авіакосмічна) припадає 80 % всіх створюваних науково-технічних альянсів і 20 % – на середньотехнологічні галузі (виробництво інструментів та медичного обладнання, побутової електроніки, автомобілебудування, хімічну) [24, р.22]. Якщо протягом 1990–2000 рр. 31 % стратегічних альянсів було створено з метою спільної виробничої діяльності, 27 % для спільної діяльності у сфері маркетингу і збуту та 13 % для здійснення спільних НДДКР, то у наступному десятилітті ситуація змінилася з точністю до навпаки: темпи зростання і стратегічне значення альянсів у

сегменті спільних НДДКР і маркетингу значно збільшилися [6, с.66]. Успішні альянси у сфері НДДКР дозволяють ТНК досягти синергетичного ефекту, поєднуючи свої кадрові й інноваційні потенціали, знизити фінансові видатки і ризики кожного з учасників, одержати виграш у часі і т.д.

У сучасному висококонкурентному зовнішньому середовищі альянсові мережі поступово перетворюються у значний чинник конкурентних переваг, а також завоювання і утримання провідними ТНК лідируючих позицій на світовому ринку. За умов створення мережі альянсів досягається ефект масштабу діяльності, завдяки якому багатoproфільні ТНК здатні швидко адаптуватися до мінливих умов зовнішнього середовища з меншими витратами за рахунок використання систем знань і компетенцій, що доповнюють один одного. Згідно з даними, кожна із провідних міжнародних ТНК зі списку «Fortune Global 500» бере участь у середньому у 3-5 альянсових мережах [10, с.28-29].

У цілому, всім закордонним «інкубаторам знань» ТНК властива одна головна риса: вони є у значній мірі самостійними на першій стадії свого розвитку, а згодом, скорегувавши всю систему відносин з іншими підрозділами «своїх» ТНК у ефективно функціонуючу структуру, інтегруються до загальнокорпоративної інноваційної стратегії. У остаточному підсумку «інкубатори знань» перетворюються у повністю інтегровані в систему ТНК закордонні НДДКР-підрозділи і є складовими інтегрованої глобальної мережі НДДКР – прямий і зворотній трансфер знань і технологій по лінії «материнська компанія–закордонні філії». Тобто, саме створення глобальних інноваційних мереж є ключовим завданням, рішення якого дозволяє ТНК максимально використовувати потенціал своїх закордонних НДДКР-філій, які, у свою чергу, «підживлюються» новими ідеями з «зовнішніх» джерел інформації.. Паралельно відбувається структуризація «нового» типу ділової організації, що сфокусована на поєднанні і координації ділових процесів у масштабах цілих галузей і ринків, розвитку нових організаційних компонентів, у тому числі кваліфікованого персоналу, систем оцінки результатів, систем винагород, тощо.

Фактично, глобальні конкурентні стратегії ТНК засновані на знаннях та інформації є фундаментом ділового успіху XXI століття, що буде безпосередньо залежати від конкурентоспроможності інтелектуального капіталу і активів та їх ефективного використання.

Отже, сьогодні можна згрупувати наступні чинники, що дозволяють ТНК реалізовувати інвестиційні стратегії при входженні на глобальні ринки інновацій: а) глобальна поведінка споживача – пошук товару кращої якості по більш низькій ціні; б) технологічні зміни як найважливіший інструмент входження на нові глобальні ринки; в) виникнення нового типу так званих «фінансово забезпечених» конкурентів, тобто ТНК, що мають державне субсидування і можливість використовувати ці фінансові ресурси як «стратегічний бюджет» у конкурентній боротьбі; г) існування державної політики, спрямованої на подолання національних бар'єрів, яка сприяє проникненню гіперконкуруючих глобальних ТНК на внутрішній ринок. Традиційна модель поведінки ТНК (диверсифікація і постійне стратегічне планування «революційних» вдосконалень) реалізується паралельно із раціональним територіальним розміщенням НДДКР та перенесенням частини великих «інституційних модулів» у країни з кращими умовами для їх здійснення або з дешевими і досить кваліфікованими кадрами.

**Висновки.** У зв'язку з інтенсивною діяльністю ТНК на глобальному ринку інновацій чітко простежуються наступні тенденції. По-перше, ТНК і їх стратегічний менеджмент зосереджують свої зусилля одночасно на всіх конкурентних параметрах: витрати виробництва, якість продукції, строки поставок, створення «ноу-хау», ринкові бар'єри, стабілізація фінансового становища. По-друге, ТНК реалізують глобальні інноваційні стратегії багатоаспектно і на різних рівнях: у сфері ресурсів, на ринках товарів і послуг, у складі об'єднаних компаній і т.п. Це відбувається в умовах, коли позиції конкурентів ТНК динамічно змінюються, ситуації на глобальних ринках стають мало прогнозованими, строки прогнозів різко скорочуються, а у основні сфери інноваційних розробок перетворюються: біотехнологія, наноматеріали, освіта,



соціологія, медицина, комп'ютерні технології. По-третє, технологія перетворюється у фільтр, що дозволяє систематизувати неструктуровані рішення, які потребують інтуїції, а роль «сценарного планування» багаторазово збільшується на противагу методам стратегічного планування, що базувались на аналізі минулих даних і їх екстраполяції у майбутнє. Темпи прискорення змін ділового середовища відбуваються настільки швидко, що синергетичний ефект «технологізації» фактично знецінює минулий досвід і освіту у галузі управління. По-четверте, особливості класифікації стратегічних союзів, об'єктивні умови стадій їх становлення і розвитку залишають дискусійним серед науковців питання співвідношення альянсів та спільних підприємств (однак спостерігається тяжіння до розрізнення цих двох понять), а життєвий цикл стратегічних альянсів визначає ключове значення їх успішності, оскільки паралельно змінам у життєдіяльності союзу змінюється вибір напрямку, що впливає на результативність союзу [17, с. 230]. По-п'яте, найефективнішою на сьогодні є модель багаторівневого прийняття рішень, яка передбачає особливий організаційно-економічний механізм нарощування «альянсоздатності» сторін і синергізму взаємодії. Відповідно до сучасних тенденцій, за якими значимою частиною організаційної культури стало отримання організаційного знання, а стратегічні альянси стали інноваційним способом отримання знань, важливим показником ефективності їх діяльності є інтерналізація знань та компетенцій [16, с.56].

Щодо України, то у цілому згідно специфіки розвитку її економіки у значної частини іноземних ТНК немає істотного інтересу до формування стратегічних альянсів з українськими компаніями. Найбільш перспективними галузями для створення альянсів у найближчі 5-10 років між українськими та західними компаніями є: паливно-енергетичний комплекс, авіап перевезення, телекомунікації, виробництво устаткування для ІКТ. Основними перешкодами для розвитку стратегічних альянсів у короткостроковій перспективі є: відсутність надійного партнера, проблеми бюрократичного характеру пов'язані із існуючим законодавством, взаємне нерозуміння фінансових альтернатив, розбіжність інтересів і оцінок перспектив розвитку альянсів. В окремих

випадках перешкодами слугують також слабкий розвиток інноваційного потенціалу українських компаній, низький рівень ділової культури фірм і якості менеджменту.

Поєднання глобального підходу з задоволенням локальних інтересів (управлінські технології) визначає модель вибору ТНК місць розміщення та альтернативних шляхів технологічного розвитку, методи планування і фінансування міжнародних НДДКР, а також підходи до управління персоналом у міжнародному середовищі. Новітні інформаційно-комунікаційні технології сприяють інтеграції сучасних знань, науки і виробництва двома взаємопов'язаними шляхами: інтернальним, для якого притаманна більш висока ступінь взаємодії науково-технологічних та інших підрозділів компанії у міжнародному інноваційному процесі та екстернальним, який включає інноваційні зв'язки підрозділів ТНК з місцевими підприємствами та організаціями, що у кінцевому підсумку призводить до становлення феномену «техноглобалізму».

### **Список літератури:**

1. Васильев А.С. Альянсы европейских ТНК в секторе информационных и коммуникационных технологий / А.С. Васильев // Экономические науки. – 2009. – №12(61). – С. 464-471.
2. Васильев А.С. Альянсы европейских ТНК в фармацевтической промышленности / А.С. Васильев // Проблемы экономики. – 2010. – №1(35). – С. 161-167.
3. Гончар К.Р. Инновационное поведение крупнейших компаний: ленивые монополии или агенты модернизации / К.Р. Гончар // Мировая экономика и международные экономические отношения. – 2009. – №3. – С. 3-14.

- 4.Горецкий В.В. Основные принципы инвестиционной стратегии ТНК на глобальном рынке инноваций. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/index.php?option=comflexicontent&view=items&id=2176>
- 5.Горецкий В.В. Инвестиционная стратегия ТНК на глобальном рынке инноваций / В.В. Горецкий // Приоритеты социально-экономического развития Юга России: Материалы X Межвузовской научно-практической конференции мол. ученых. – Краснодар: ЮИМ, – 2013. –С. 41-43.
- 6.Горецкий В.В. Стратегические альянсы с ТНК как способ адаптации компаний на мировом рынке / В.В. Горецкий // Управление человеческими ресурсами в инновационной экономике: материалы Междунар. науч.-практ. конф. – Семей (Казахстан): Кайнар, 2011. – Ч. 3. – С. 65-67.
- 7.Губайдуллина Ф.С. Крупные транснациональные корпорации на новых рынках / Ф.С. Губайдуллина // ЭКО. – 2007. – №3. – С. 20-33.
- 8.Гунин В.Н. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7 / В.Н. Гунин. – М.:ИНФРА-М, – 1999. – 328 с.
- 9.Дилигул С.Н. Гиперконкурентный стиль глобальной стратегии как фактор роста и развития ТНК / С.Н. Дилигул // Сборник Межд.науч.-практ.конф. «Экономика и управление: актуальные проблемы и тенденции развития». – Новосибирск: НГУ. – 2012. – С. 14-19.
- 10.Кониная Н. Ю. Менеджмент в международных компаниях: как побеждать в конкурентной борьбе / Н.Ю.Кониная. – М.: ТК Велби, – 2008. – 314 с.
- 11.Никитенко А.В. Рынок интеллектуальной собственности в международном технологическом обмене / А.В. Никитенко // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2009. – №4. – С.8-16.
- 12.Никулина О.В., Бакатов М.В. Инновационное развитие российских корпораций с использованием зарубежного опыта. – [Электронный ресурс]. –

Режим доступу: [http://www.innclub.info/wp-content/.../Никулина-Бакатов\\_6\\_конк\\_дд\\_ИТР.doc](http://www.innclub.info/wp-content/.../Никулина-Бакатов_6_конк_дд_ИТР.doc)

13.Никулина О.В., Ткаченко Ю.С. Инновационное развитие транснациональных корпораций в глобальном экономическом пространстве / О.В. Никулина, Ю.С. Ткаченко // Финансы и кредит. – 2010. – №38 (422). – С. 26-35.

14.Организационная структура координации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу: [http://kontrast-group.ru/mezdynar\\_marketing/organiz\\_stryktyr\\_koordinac](http://kontrast-group.ru/mezdynar_marketing/organiz_stryktyr_koordinac)

15.Развитие ТНК как инновационных агентов глобальной конкуренции. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу: <http://www.econominfo34.ru/?p=456>

16.Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Б. Санто. – М.: Прогресс, – 2010. – 296 с.

17.Соболева Т.О. Інноваційна діяльність в контексті глобалізаційних процесів / Т.О.Соболева // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Збірник наук. праць «Проблеми економіки та управління». – 2010. – №684. – С. 228 - 232.

18.Сооляттэ А.Ю. Бизнес-модели компаний: определение, эволюция, классификация. – [Электронный ресурс]. – Режим доступу:<http://www.klubok.net/comments-2302-2399-0-0-0.html>

19.Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: Издательский дом «Вильямс» – 2006. – 928 с.

20.Федоров И.Г. Совершенствование трансфера технологий как основа устойчивого развития в условиях глобализации / Федоров И.Г. // Пятнадцатые Плехановские Чтения: Глобализация в мировой экономике: Сборник докладов и выступлений. – М.: Российская Экономическая академия. – 2002. – С. 343-350.

- 21.Чечурина М.Н. Трансформация роли инноваций в экономическом развитии общества: Материалы науч.-техн. конф. Моск. гос. техн. ун-та. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mstu.edu.ru>
- 22.Bradsher K. Hybridina Trade Squeeze. // NewYorkTimes, 2011, September 5. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.nytimes.com/2011/09/06/business/global/gm-aims-the-volt-at-china-but-chinese-want-its-secrets.html>
- 23.CummingsJ.L., TengB-S. Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success // Journal of Engineering and Technology Management. – 2003. – No. 20. – P. 39–68.
- 24.Karagiannidis V. Cooperative satisfaction factors for effective strategic alliances in the Australian telecommunications industry. – Melbourne:Victoria University Press. – 2008. – 64 pp.
- 25.National Science Board // Science & Engineering Indicators. 2012, Appendix table 3-37 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<http://www.nsf.gov/nsb>
- 26.World Investment Report 2012. FDI from Developing and Transition Economies: Implications for Development,UNCTAD. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unctad.org/Templates/WebFlyer.asp?intItemID=3968&lang=1>
- 27.World Investment Report 2012.Transnational Corporations, Extractive Industries and development, UNCTAD. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.unctad.org/sections/ditedir/docs/wir2012m&apurchaseden.xls>
- 28.World Investment Report, 2012. Transnational Corporations, Agricultural Production and development, UNCTAD. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.unctad.org/en/docs/wir2012\\_en.pdf](http://www.unctad.org/en/docs/wir2012_en.pdf)